



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y COMERCIO EXTERIOR
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE
GENERE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA BCS ÖKO GARANTIE,
DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL
PERIODO 2018.

AUTOR:

EDWIN GEOVANNY CEPEDA ORDOÑEZ

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Sr. **Edwin Geovanny Cepeda Ordoñez**, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Dra. Natali Del Roció Torres Peñafiel
DIRECTORA

Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Edwin Geovanny Cepeda Ordoñez**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son originales. Los textos utilizados en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de julio del 2018

Edwin Geovanny Cepeda Ordoñez

C.C 060412540-1

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a Dios por haberme dado salud y vida, a mi familia por su apoyo incondicional para lograr mis objetivos quienes me han formado como persona, me ensaaron valores, principios, a forjar mi carácter, mi perseverancia, mi coraje para alcanzar mis metas.

EDWIN CEPEDA

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres quienes me han apoyado incondicionalmente en toda mi formación académica ya que gracias a ellos pude lograr mi sueño más anhelado el ser un profesional.

Agradezco de manera especial a mis Tutores ya que gracias a ellos me supieron guiar de la manera correcta para que mi trabajo de Titulación sea realizado de la mejor manera.

EDWIN CEPEDA

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2 Delimitación del Problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN.	4
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes de la investigación.....	7
2.1.2 Reseña Histórica	11
2.1.3 Misión	12
2.1.4 Visión.....	12
2.1.5 Valores	12
2.1.6 Servicios.....	12
2.1.7 Organigrama	15
2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA	17
2.2.1 Concepto de Modelo.....	17

2.2.2	Concepto de Gestión	17
2.2.3	Proceso Administrativo.....	19
2.2.4	Concepto de Gestión Financiera	21
2.2.5	Análisis Financiero	24
2.2.6	Planeación Financiera.	28
2.2.7	Gestión del Capital de Trabajo	32
2.2.8	Gestión del Efectivo.....	34
2.2.9	Gestión de las Cuentas por Cobrar	38
2.3	IDEA A DEFENDER	40
2.3.1	Variables	40
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		41
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	41
3.2.1	Investigación de Campo.....	41
3.2.2	Investigación Documental	42
3.2.3	Investigación Descriptiva	42
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	42
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	43
3.4.1	Métodos	43
3.4.2	Técnicas o Instrumentos	44
3.5	RESULTADOS	45
3.5.1	Resultados de la encuesta aplicada a los empleados.....	45
3.5.2	Entrevista aplicada al Gerente de BCS ÖKO GARANTIE	57
3.5.3	Observación	60
3.5.4	Triángulo de resultados.....	60
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	61
CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITO		62
4.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA:	62
4.2	OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	62
4.2.1	Objetivo general.....	62
4.2.2	Objetivos específicos	62
4.3	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	62
4.4	DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL ENTORNO EMPRESARIAL	63
4.5	ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁTICO Y DINÁMICO	63

4.6	ANÁLISIS MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS	79
4.6.1	Análisis FODA	84
4.7	PROYECCIONES	85
4.7.1	Presupuesto de Ingresos	85
4.7.2	Proyecciones de los Costos del Servicio.....	86
4.7.3	Proyecciones gastos	88
4.7.4	Estados Financieros Proyectados.....	90
4.8	MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA BCS ÖKO GARANTIE	98
4.9	RESULTADOS	103
	CONCLUSIONES	104
	RECOMENDACIONES.....	105
	BIBLIOGRAFÍA	106
	ANEXOS	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Actividades Financieras	22
Tabla 2:	Indicadores Financieros	27
Tabla 3:	¿Está determinado en BCS ÖKO GARANTIE un Modelo de Gestión Financiero que permita generar rentabilidad?	45
Tabla 4:	¿BCS ÖKO GARANTIE tiene acuerdos con organizaciones internacionales que colaboran para otorgar las certificaciones?	46
Tabla 5:	¿Quién cubre las retenciones y comisiones financieras que se generan cuando se hace operaciones con otros países?	47
Tabla 6:	¿El costo de la certificación de Alemania es?	48
Tabla 7:	¿BCS ÖKO GARANTIE cubre la totalidad de los gastos generados por servicios profesionales por especialista de Alemania?	49
Tabla 8:	¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?	50
Tabla 9:	¿Se realiza un informe detallado económico-financiero de la empresa de manera continua?	51
Tabla 10:	¿Se realiza un presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa?	52
Tabla 11:	¿La empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas?	53
Tabla 12:	¿El capital de trabajo con el que cuenta la empresa le permite operar con normalidad y obtener óptimos resultados?	54
Tabla 13:	El 80% de BCS ÖKO GARANTIE está comprometido con terceros. ¿Esto está afectando a la solvencia de la empresa?	55
Tabla 14:	¿Según su criterio la organización está encaminada a generar mayor rentabilidad y minimizar el riesgo?	56
Tabla 15:	Balance General BCS ÖKO GARANTIE LTDA. Análisis Estático.....	64
Tabla 16:	Comportamiento de los principales grupos del Balance General	67
Tabla 17:	Estado de Resultados BCS ÖKO GARANTIE LTDA Análisis Estático	68
Tabla 18:	Comportamiento de los principales grupos del Estado de Resultados	71
Tabla 19:	Balance General BCS ÖKO GARANTIE LTDA. Análisis Dinámico.....	72
Tabla 20:	Comportamiento de los principales grupos del Balance General-Análisis Dinámico.....	75

Tabla 21: Estado de Resultados BCS ÖKO GARANTIE LTDA. Análisis Dinámico .	76
Tabla 22: Comportamiento de los principales grupos del Estado de Resultados-Análisis Dinámico.....	78
Tabla 23: Análisis FODA	84
Tabla 24: Datos históricos Estado de Resultados	85
Tabla 25: Media de los datos históricos.....	85
Tabla 26: Proyecciones Ingresos.....	86
Tabla 27: Proyecciones de los Costos del Servicio.....	87
Tabla 28: Proyecciones de los Gastos	88
Tabla 29: Estado de Resultados Proyectado	90
Tabla 30: Flujo de Caja Proyectado	92
Tabla 31: Balance General Proyectado	94
Tabla 32: Indicadores Financieros Proyectado	97
Tabla 33: Mestas – Estrategia 1	100
Tabla 34: Mestas – Estrategia 2	100
Tabla 35: Mestas – Estrategia 3	101
Tabla 36: Mestas – Estrategia 4	101
Tabla 37: Recursos asignados a las Estrategias	101
Tabla 38: Indicadores de Control.....	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 :	¿Está determinado en BCS ÖKO GARANTIE un Modelo de Gestión Financiero que permita generar rentabilidad?	45
Gráfico 2:	¿BCS ÖKO GARANTIE tiene acuerdos con organizaciones internacionales que colaboran para otorgar las certificaciones?.....	46
Gráfico 3:	¿Quién cubre las retenciones y comisiones financieras que se generan cuando se hace operaciones con otros países?	47
Gráfico 4:	¿El costo de la certificación de Alemania es?.....	48
Gráfico 5:	¿BCS ÖKO GARANTIE cubre la totalidad de los gastos generados por servicios profesionales por especialista de Alemania?	49
Gráfico 6:	¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?.....	50
Gráfico 7:	¿Se realiza un informe detallado económico-financiero de la empresa de manera continua?	51
Gráfico 8:	Se realiza un presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa	52
Gráfico 9:	La empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas.....	53
Gráfico 10:	¿El capital de trabajo con el que cuenta la empresa le permite operar con normalidad y obtener óptimos resultados?	54
Gráfico 11:	¿Esto está afectando a la solvencia de la empresa?	55
Gráfico 12:	La organización está encaminada a generar mayor rentabilidad	56
Gráfico 13:	Comportamiento de los principales grupos del Balance General	67
Gráfico 14:	Comportamiento de los principales grupos del Estado de Resultados	71
Gráfico 15:	Comportamiento de los principales grupos del Balance General-Análisis Dinámico.....	75
Gráfico 16:	Comportamiento de los principales grupos del Balance General-Análisis Dinámico.....	78
Gráfico 17:	Proyecciones de ingresos	86
Gráfico 18:	Proyecciones costo del servicio	87
Gráfico 19:	Proyecciones de gastos	89
Gráfico 20:	Proyección Utilidad neta del ejercicio	91
Gráfico 21:	Proyección del flujo neto de efectivo	93
Gráfico 22:	Proyección Balance General	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Flujo del Modelo de Gestión Financiera.....	8
Figura 2: Diagrama de Flujo del Modelo de Gestión.	10
Figura 3: Organigrama BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA.....	16
Figura 4: Proceso administrativo	20
Figura 5: Actividades de la función Financiera	24
Figura 6: Triángulo de resultados	60

RESUMEN

El presente trabajo de titulación radica en diseñar un modelo de gestión financiera que genere rentabilidad en la empresa BCS ÖKO GARANTIE, del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, para el periodo 2018, con el objetivo de plantear una correcta gestión mediante una apropiada planeación financiera, optimización y distribución de los recursos económicos, humanos y tecnológicos de la empresa. La metodología que se aplicó en la investigación de campo al emplear instrumentos como la entrevista al gerente de la empresa y encuesta a los empleados, documental al analizar los estados financieros, la descriptiva cuando se describió la situación real de la empresa después de realizar el análisis financiero y aplicar los indicadores financieros. Con los resultados obtenidos se pudo determinar la problemática de la empresa que residía en que presentó pérdida del ejercicio, debido a un exceso en los gastos y costos del servicio principalmente por un acuerdo firmado sin ningún análisis previo, lo cual perjudicó a la empresa económicamente. Para mejorar este panorama se plantea un proceso de planeación financiera, diseñando estrategias acompañadas de acciones, recursos y presupuestos para mejorar la situación económica de la empresa, además se realizaron proyecciones financieras-económicas para cinco años acorde a las estrategias establecidas en el modelo con el objetivo de obtener rentabilidad y mejorar la liquidez de la empresa. Por eso se recomienda aplicar el modelo planteado en este trabajo de titulación para mejorar la gestión financiera de la empresa y la toma de decisiones.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <GESTIÓN FINANCIERA> <RENTABILIDAD> <LIQUIDEZ> <TOMA DE DECISIONES> <ANÁLISIS FINANCIERO> <INDICADORES FINANCIEROS>

Dra. Natali Del Roció Torres Peñafiel
DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The current research work is based on the design of a financial management model that generates profitability in the company BCS ÖKO GARANTIE, located in the Chambo County, Chimborazo province in the year 2018, whose objective is to propose a correct management through appropriate financial planning, optimization, and distribution of economic, human and technological resources of the company. It used the field research as main methodology through instruments such as: the interview to the company manager and the survey at employees, besides documentary research to analyze the financial statements, and then the descriptive research to show the real situation of the company in order to apply the financial indicators. With the results obtained, it was possible to determine the company problems which presented economic losses, due to an excess in expenses and costs of the service; mainly by a business agreement signed without any previous analysis that affected the company economically. To improve its situation, it proposes a financial planning process through the design of strategies supported by actions, resources. In addition, it made financial-economic projections for five years according to the strategies established in the model with the purpose to obtain profitability and improve the liquidity of the company. That is why, it is recommended to apply the model proposed in this research work to improve the financial management of the company and for the right decision making.

Keywords: ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, FINANCIAL MANAGEMENT, PROFITABILITY, LIQUIDITY, DECISION MAKING, FINANCIAL ANALYSIS, FINANCIAL INDICATORS

INTRODUCCIÓN

Las empresas necesitan ser cada vez más competitivas por lo que es necesario que las empresas tomen las mejores decisiones y que todas sus estrategias estén dirigidas al crecimiento y desarrollo de la empresa, además de gestionar correctamente sus recursos financieros para generar rentabilidad para sus propietarios por esa razón se ha visto la necesidad de realizar el siguiente trabajo de titulación.

Esta investigación se realizó en BCS ÖKO GARANTIE debido a que no cuenta con un Modelo de Gestión Financiera, por lo que se propone un modelo que sirva de guía para ayudar a solucionar el problema actual de la empresa. Esta propuesta consta de estrategias, acciones, presupuestos, proyecciones financieras e indicadores financieras que van a ayudar a mejorar la gestión financiera de la empresa.

Lo que busca lograr con este Modelo de Gestión Financiera es maximizar la rentabilidad de la empresa, que cuenta con la liquidez suficiente para operar de manera normal y realizar sus pagos a tiempo, además de recuperar su cartera de clientes para tener circulante y mejorar en conjunto la gestión financiera.

Por todo lo expuesto anteriormente se propone el “Modelo de Gestión Financiera que genere rentabilidad en la empresa BCS ÖKO GARANTIE, del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, para el periodo 2018”, investigación que da solución a los problemas planteados.

El trabajo de titulación está desarrollado en cuatro capítulos de la siguiente manera: el primer capítulo contiene el planteamiento, formulación, delimitación, la justificación, el objetivo general y los específicos del trabajo de titulación.

El segundo capítulo hace énfasis al marco teórico, donde están los antecedentes de la investigación y la fundamentación científica basada en el modelo de gestión financiera, así como la idea a defender y sus variables.

El tercer capítulo se describe la modalidad, tipos, métodos, técnicas e instrumentos utilizados en la investigación, así como la determinación de la muestra y la tabulación de los resultados de las encuestas realizadas y análisis de las mismas, así como el triángulo de resultados y por último la verificación de la idea a defender.

En el último capítulo que sería el cuarto se desarrolla la propuesta que dará solución a los problemas de la empresa, la misma que contiene un análisis financiero, estrategias, acciones, presupuestos, proyecciones financieras y un análisis económico financiero, todas estas herramientas servirán de guía para que la empresa tenga una mejor gestión financiera y obtener mejores resultados para sus propietarios.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

BCS ÖKO GARANTIE llega a Ecuador en 1998 cuando comienza a trabajar con ciertas empresas pioneras en la producción orgánica en el país. A partir de este primer paso, BCS ÖKO-GARANTIE se desarrolla y se establece como empresa en Riobamba en 2002. De ahí se sigue penetrando el área de producción orgánica en el Ecuador llegando hasta la actualidad a cubrir más del 70% de la certificación de productos orgánicos que se comercializan dentro y fuera del país. Sus recursos provienen de autofinanciamiento y no reciben ningún tipo de apoyo financiero.

BCS ÖKO GARANTIE en la actualidad carece de un correcto control en la gestión financiera, generando pérdida de manera consecutiva que en el año 2016 fue de USD 39.702,54 y en el año 2017 la pérdida incremento un 500% pasando a USD 220.411,46 lo que se ha convertido en un problema crítico en la empresa en los últimos años de manera consecutiva lo cual no permite generar ganancia, ni seguir creciendo y desarrollándose como organización a nivel nacional e internacional.

Al aplicar un diagnóstico financiero el ROE arrojó en el año 2016 un -69% y en el 2017 un -170%, mientras que el Dupont en el año 2016 arrojó un resultado de -8,22% y en el 2017 un 15,25%, lo cual sustenta más una crisis financiera en la organización al no generar ganancias.

La carencia de un modelo de gestión financiera no ha permitido direccionar todos los recursos de la empresa de manera correcta para generar ingresos suficientes que permitan un margen de rentabilidad. Siendo el principal problema de todo esto un inadecuado análisis financiero al momento de firmar acuerdos con las organizaciones que colaboran a nivel internacional con las certificaciones en los que la organización tiene que asumir las retenciones y comisiones financieras de los bancos internacionales, y se genera un gasto excesivo que suman alrededor de USD 197.000, por conceptos de retenciones USD 100.000 y por comisiones bancarias USD 97.000 esto debido a las 4

facturas que emiten desde Alemania debido al convenio establecido, a esto se suma que la empresa cubre las retenciones cuando se realizan operaciones a países como Perú, Paraguay, Colombia y demás gastos que demanden pasando de costos a gastos, a esto se suma que la certificación que nos brinda Alemania es muy cara y no se ha negociado mejores condiciones.

Al analizar minuciosamente los principales aspectos de BCS ÖKO GARANTIE, se puede concluir que no cuenta con un nivel de rentabilidad, debido principalmente a la carencia de un análisis modelo de gestión financiero óptimo que le permita reducir sus costos de servicio y sus gastos operativos, limitando su desempeño empresarial y sus resultados económicos.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Es posible diseñar un Modelo de Gestión Financiera que genere rentabilidad en la empresa BCS ÖKO GARANTIE para el periodo 2018?

1.1.2 Delimitación del Problema

Esta investigación se efectuará en la empresa BCS ÖKO GARANTIE, del cantón Chambo, provincia de Chimborazo a partir del mes de marzo del año 2018, y se aspira que sea tomado en cuenta por la Gerencia de la empresa para su aplicación en el mismo periodo 2018. Con el establecimiento de herramientas para controlar la gestión financiera en la empresa se pretende optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa, sobre todo tener eficiencia en el gasto y generar una rentabilidad sostenible y creciente.

1.2 JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo de titulación va a ser de suma relevancia para la empresa BCS ÖKO GARANTIE, ya que el control de gestión financiero le va a permitir enfrentar y resolver problemas de gestión del capital de trabajo que está relacionado directamente con la rentabilidad en una empresa, ya que la gestión del capital de trabajo es el proceso operativo encargado de planeación, ejecución y control del manejo de los ingresos y egresos en la organización, buscando siempre minimizar el riesgo de pérdida en las

empresas y maximizar los niveles de rentabilidad, buscando las mejores estrategias para generarlas.

A esto se suma que la gestión del capital de trabajo involucra la rentabilidad, la gestión del efectivo que al mismo tiempo abarca tres áreas que son la presupuestación, gestión del circulante y gestión de la liquidez que están directamente relacionados con generar rentabilidad, en la que también se involucra el manejo adecuado de los costos y gastos.

Además de que se podrá contar con indicadores financieros de liquidez, solvencia, endeudamiento y rentabilidad sobre todo que nos permitan ir midiendo los resultados y tomar las decisiones correctas en el momento oportuno para no evidenciar una pérdida al final del periodo.

Es por ello que surge la necesidad en BCS ÖKO GARANTIE, de mejorar el proceso de gestión financiera utilizando métodos técnicos modernos para negociar los acuerdos bilaterales que ayuden a incrementar el flujo de ingreso de la empresa con el fin de obtener un margen de rentabilidad.

Los argumentos convincentes, sobre la realización del estudio, y sus criterios para evaluar el valor potencial de la investigación son:

- **Conveniencia**

La investigación sirve como herramienta de análisis y apoyo a la gestión financiera de BCS ÖKO GARANTIE.

- **Relevancia social**

Con los resultados de la investigación, se beneficiarán los accionistas, clientes y trabajadores que se relacionan en la empresa.

- **Implicaciones prácticas**

La propuesta de control de gestión financiero para generar un margen de rentabilidad aceptable va a permitir resolver un problema práctico que tiene la empresa en la actualidad.

- **Valor teórico**

Con la presente investigación, se llenará algunos vacíos teóricos, que no se recreó en las aulas durante el proceso de formación profesional; la información que se obtenga puede servir para comentar, desarrollar o apoyar otras iniciativas de investigación que se generen en el campo de las finanzas para una mejor comprensión.

- **Utilidad metodológica**

Finalmente la propuesta, se justifica desde un punto de vista metodológico por que se promueve la aplicación de herramientas de recolección de datos, de análisis, interpretación, planificación y control los mismos que son susceptibles de convertirse en la base fundamental para futuras investigaciones en torno a la actividad financiera y de la empresa misma.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión financiera que genere rentabilidad en la empresa BCS ÖKO GARANTIE, del Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2018.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de BCS ÖKO GARANTIE, y determinar los puntos críticos.
- ✓ Determinar el impacto de los costos y gastos en la situación económica – financiera de la empresa.
- ✓ Proponer un modelo de gestión financiera que genere rentabilidad en la empresa BCS ÖKO GARANTIE, del Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes de la investigación

Con el objetivo de dar una base metódica al presente trabajo de titulación se ha creído conveniente analizar los diferentes puntos de vista de otros autores que han desarrollado trabajos de investigación similares, a continuación se citan alguno de esos autores:

(Andrade, 2012) en su trabajo de investigación titulado “MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES DE LA EMPRESA A&G EXCLUSIVIDADES”, concluye que “Al aplicar las estrategias financieras planteadas los índices y razones financieras han mejorado notablemente, generando una mayor utilidad para el año 2012” y recomienda “Aplicar los modelos y las estrategias financieras planteadas en el presente trabajo, ya que estas aseguran que la empresa obtenga una mayor rentabilidad al incrementar el nivel de ingresos, disminución de deuda y una recuperación alta de la cartera que A&G mantiene; como efecto de esto la liquidez aumenta solventando así las necesidades de efectivo para cubrir las obligaciones en el corto plazo” (pág. 218-219).

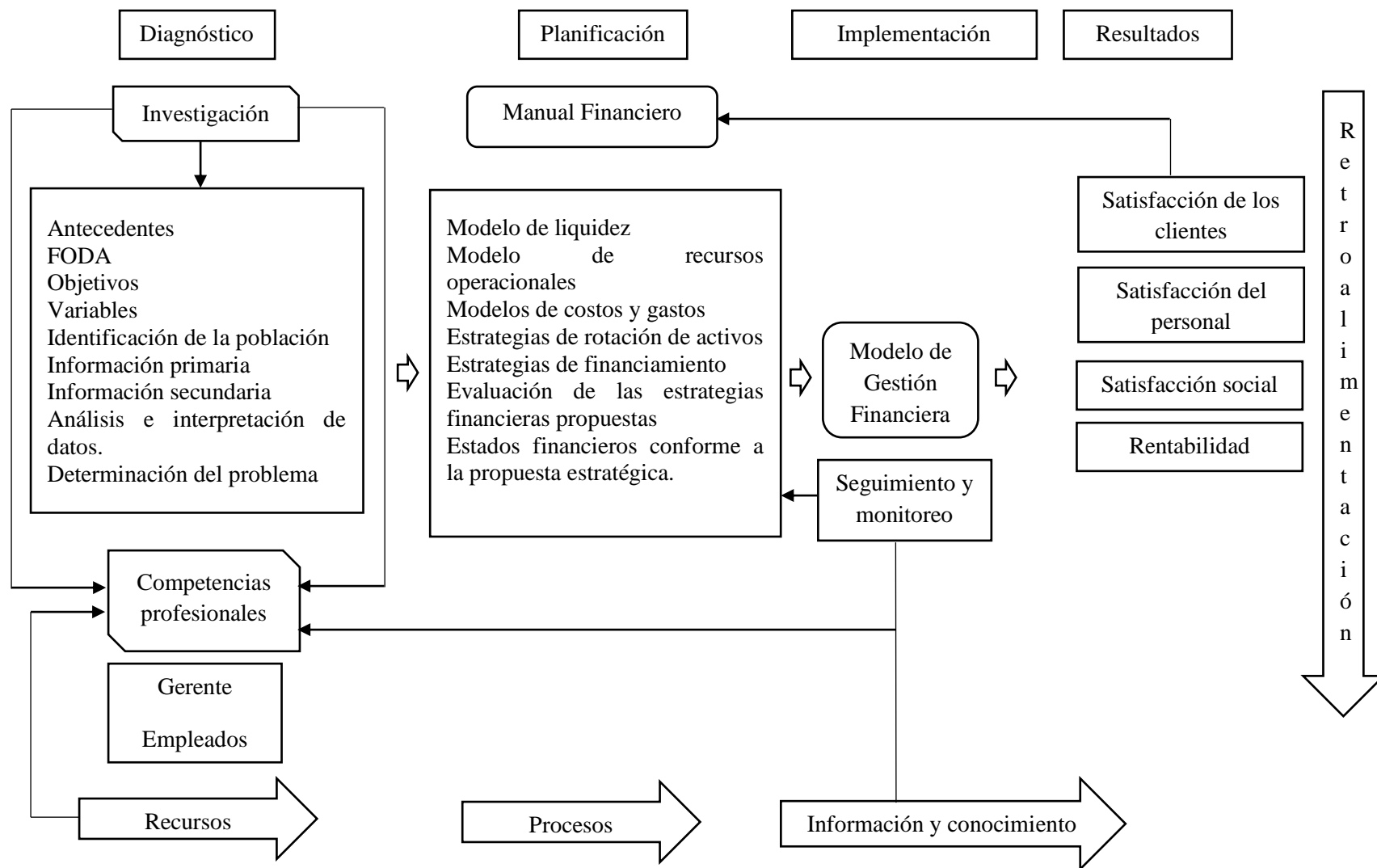


Figura 1: Diagrama de Flujo del Modelo de Gestión Financiera.

Elaborado por: Edwin Cepeda

Fuente: (Andrade, 2012)

(Iza, 2015) en su trabajo de investigación titulado “DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA EMPRESA VITASEGURIDAD CÍA LTDA.” en el que concluye que “Conforme al análisis interno, se determinan ciertas debilidades de la empresa, las cuales radican en la mala administración y gestión de los recursos humanos y financieros, perjudicando los resultados que arroja VITASEGURIDAD CÍA LTDA.”, y recomienda que “Aplicar el modelo de gestión financiera propuesto, debido a que su adopción facilitará el análisis financiero en diferentes escenarios, pudiendo asegurar una oportuna toma de decisiones así como también monitorear de forma periódica los indicadores financieros, para la mejora continua de las operaciones empresariales” (pág. 174-175).

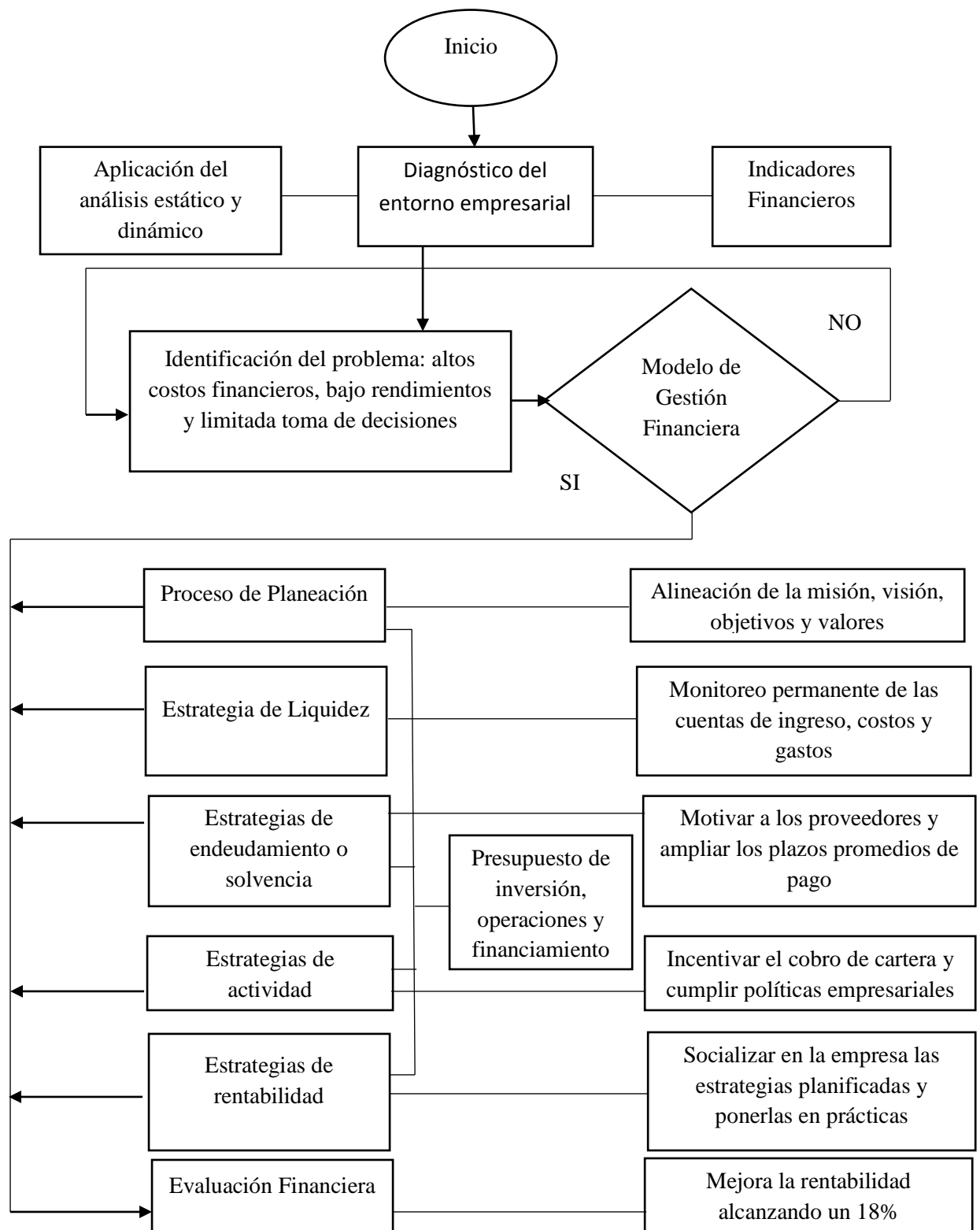


Figura 2: Diagrama de Flujo del Modelo de Gestión.

Elaborado por: Edwin Cepeda

Fuente: (Iza, 2015)

En base a las conclusiones emitidas en los trabajos de titulación citados anteriormente se puede determinar que la mala administración de los recursos financieros-económicos

en una organización causa problemas de rentabilidad y liquidez, esto se puede evitar mediante la aplicación de estrategias financieras e ir midiendo esos resultados aplicando los respectivos indicadores financieros que nos ayuden a monitorear los resultados.

De tal manera que el diseñar un modelo de gestión financiera para una organización que presenta problemas de rentabilidad es de suma importancia ya que va a permitir encaminar a la organización hacia una mejora continua en sus resultados del ejercicio mediante la aplicación de estrategias y un monitoreo constante y sobre todo con una retroalimentación en los procesos y estrategias planteadas para obtener los mejores resultados posibles.

2.1.2 Reseña Histórica

BCS ÖKO GARANTIE CIA. LTDA., del Cantón Riobamba está ubicada en la actualidad y funciona en el Km. 3 ½ vía a chambo. La Empresa inició el 04 de Diciembre de 2003, mediante el esfuerzo diario, lleno de sacrificio, constancia y perseverancia de sus socios; Hansjorg Gots, Gustavo Hernán Recalde Herrera y Paúl Ernesto Mantilla Dobronsky, con el objeto de prestar los servicios para la certificación de productos orgánicos con reconocimiento internacional. Consecuentemente motivados por el afán de crecer dentro de la Institución y fomentar fuentes de trabajo, en septiembre del 2008 se fortifica con el apoyo de los clientes. La Empresa BCS ÖKO GARANTIE CIA. LTDA., se ha dado a conocer a nivel nacional debido a que maneja un excelente trato con sus clientes con quienes ha alcanzado el éxito conjunto (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

Fuertes lazos de amistad, lo que ha dado lugar a la obtención de clientes fieles y satisfechos. Gracias a la elevada seriedad que Empresa BCS ÖKO GARANTIE CIA. LTDA. Provee una dilatada experiencia profesional en cada uno de los servicios a los que se dedica ha ganado el reconocimiento de todos sus usuarios (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

Hasta la actualidad llegar a cubrir más del 70% de la certificación de productos orgánicos que se comercializa dentro y fuera del país. Nuestros recursos

proviene de autofinanciamiento y no recibimos ningún tipo de apoyo financiero. Teniendo siempre presente que nuestro mayor éxito es ayudar a desarrollar a nuestros clientes y empleados (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

2.1.3 Misión

“Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes satisfaciendo sus necesidades con servicios de certificación de calidad, innovadoras, oportunas, siempre con nuestro mejor servicio y garantía” (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

2.1.4 Visión

“Ser reconocidos como líderes en nuestra actividad representando para nuestros clientes la mejor alternativa del mercado en certificaciones orgánicas que permita el reconocimiento social; promoviendo la identidad y creatividad para anticiparse a los cambios del mercado y a los posibles problemas que pueden generarse” (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

2.1.5 Valores

Los valores de (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016) son:

- Ética
- Eficiencia
- Profesionalismo
- Responsabilidad
- Honestidad

2.1.6 Servicios

Certificaciones Orgánicas

Bajo las diferentes acreditaciones (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016) está autorizado a certificar según los siguientes estándares orgánicos:

- Reglamento (CE) n° 834/2007, de la Unión Europea
- NOP (National Organic Program), de los Estados Unidos
- JAS (Japanese Agricultural Standard of Organic Products)
- COR (Canadian Organic Certification)
- OSKSA (Organic Standard Kingdom of Saudi Arabia)
- Instructivo de la Normativa general para promover y regular la Producción Orgánica-Ecológica-Biológica en el Ecuador
- GOTS (Global Organic Textile Standard)

Estos servicios de certificación orgánica se pueden aplicar de acuerdo a los requerimientos particulares de cada normativa antes mencionada, pero en general (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016) puede certificar a los siguientes productos

- Agrícolas y pecuarios
- Acuicultura
- Apicultura
- Las organizaciones de pequeños productores, mediante un Sistema interno de control
- Plantas de procesamiento
- Plantas de balanceados
- Recolección Silvestre
- Exportadores e importadores

Certificación Global GAP

“La norma Global GAP fue diseñada en primer lugar para asegurar a los consumidores la forma de producción en las fincas, minimizando los impactos perjudiciales al medio ambiente, disminuyendo el consumo de insumos químicos y asegurando un enfoque responsable de seguridad, sanidad y protección de los trabajadores y animales” (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

(BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016) Se encuentra acreditada para ofrecer el servicio de certificación para:

- Frutas y hortalizas
- Cultivo en general
- Té
- Flores ornamentales
- Acuicultura
- Plantas de balanceados (Compound feed manufacturing), en cooperación con la certificación Intertek.

Certificación SPP

El símbolo de pequeños productores es una iniciativa lanzada en el 2006 por la CLAC (Coordinación Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo) con el apoyo del movimiento Comercio Justo y Economía Solidaria de varios continentes.

Representa la alta calidad de los productos de los pequeños productores organizados así como su trabajo en favor de una vida digna en las comunidades, de las economías locales, de la salud y el medio ambiente de productores y consumidores. El símbolo de pequeños productores se basa en los principios y valores que dieron origen al comercio justo, es parte del movimiento de producción sustentable, de la economía solidaria y de comercio justo. La normativa de este sello establece precios sustentables y reglas claras para un trato comercial justo. BCS se encuentra autorizada para ofrecerle el servicio de Certificación para Organizaciones de Pequeños Productores y el Registro de Compradores, Comercializadores Colectivos de Organizaciones de Pequeños productores, intermediarios y maquiladores (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

Certificación UTZ

UTZ Certified es un programa global de certificación que establece los estándares para la producción agrícola responsable y su suministro. UTZ, que significa bueno en dialecto Maya, brinda la seguridad de una producción de café, cacao y té con la calidad social y ambiental que las marcas y los consumidores esperan (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

Certificación FairTSA

“La FairTSA – Fair Trade Sustainability Alliance, es una organización sin fines de lucro, especializada en el Comercio Justo responsable y en el desarrollo sostenible de las comunidades alrededor del mundo. Los certificados generales de certificación se han diseñado en cumplimiento con la norma ISO 65 e ISO 62” (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

Programa de evaluación de insumos

BCS ofrece la Evaluación de Insumos Agrícolas aptos para la agricultura orgánica bajo las normas de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón. La evaluación se realiza en base a la revisión de las especificaciones técnicas del insumo enfocado en ingredientes, origen de las materias primas, métodos de producción y ámbito de aplicación (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

Supervisión y valoración de avionetas fumigadoras, BCS le ofrece su programa de supervisión y valoración de avionetas fumigadoras, en el cual se verifica que el equipo de aplicación no ha sido contaminado por productos no permitidos en la agricultura orgánica bajo las normas vigentes en la Unión Europea, Estados Unidos y Japón (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016).

2.1.7 Organigrama

La estructura orgánica de BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA. Está dividida en cuatro niveles:

1. Nivel Directivo.- Se encuentra la Junta General de Socios y el Comité de Vigilancia.
2. Nivel Ejecutivo.- Aquí se encuentra el Gerente.
3. Nivel de Apoyo.- Se encuentra el encardado de Calidad, el Representante Regional Comercial y el Coordinador Administrativo-Financiero, Administrador, Contador, Auxiliar contable, Comunicaciones, Secretaria, Servicios y Cocina.
4. Nivel Operativo.- Aquí se encuentra un Coordinador Técnico que tiene a su cargo un Asistente técnico, un Planificador, un Inspector Interno, otro Externo y el de

TIC'S; y la Coordinación Regional que tiene un Asistente regional, un verificador líder, un Certificador nacional y un Evaluador nacional.

5. Además cuentan con Asesores externos en el nivel Directivo y Ejecutivo.

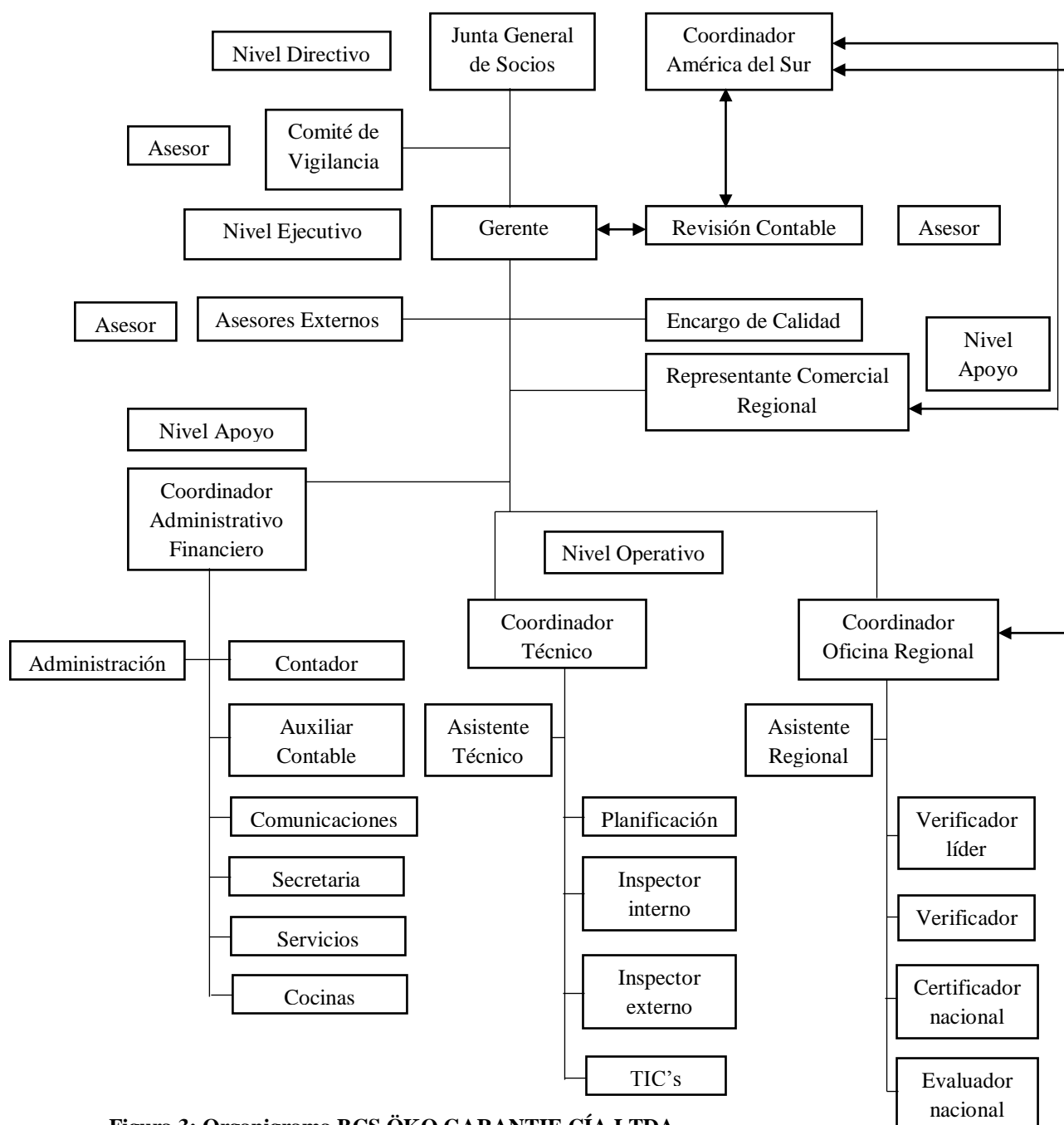


Figura 3: Organigrama BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA

Fuente: (BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA., 2016)

2.2 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

2.2.1 Concepto de Modelo

(Barreiro, Diez, Barreiro, Ruzo, & Losada, 2003, pág. 75) Define al modelo como:

Ejemplar o forma que se propone y sigue en la ejecución de una obra artística o en otra cosa, representación en pequeño de una cosa, copia de un original, construcción o creación que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de las actividades agrupadas en las diversas disciplinas.

El término modelo puede ser definido como la representación de un hecho o fenómeno propuesta como ideal a seguir. Pretende mostrar las características generales de la estructura de dicho fenómeno, explicar sus elementos, mecanismos y procesos, como se interrelacionan y los aspectos teóricos que le den sustento, para facilitar su comprensión (Sesento, 2008, pág. 13).

El autor considera que un modelo es un esquema ya puesto en marcha que sirve para orientar, guiar y alinear otras realidades o teorías similares aplicando las herramientas, técnicas e instrumentos que ya se han planteado.

2.2.2 Concepto de Gestión

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada (Vilcarromero, 2013, pág. 14).

“La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados”, (Rubio, 2008, pág. 12).

El autor considera que la gestión es la correcta administración de los recursos humanos y económicos-financieros, encaminados a conseguir los objetivos de la organización, a

través de dividir el trabajo entre las diferentes áreas de la organización y establecer responsabilidades entre sus integrantes.

Además en el concepto de gestión se involucra otros aspectos con la:

Cultura organizacional: “Se puede definir como la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior” (Enciclopedia Financiera, 2014).

Clima organizacional: El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran. En suma, es la expresión personal de la “percepción” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización (Peralta, 2002).

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, con la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido (Mena, 2013).

Liderazgo: El liderazgo ha sido definido como la “actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo”. Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra

“organización” para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone. El liderazgo es el proceso de realización de un grupo de personas, convirtiéndolo en un equipo que genera resultados (Mena, 2013).

Motivación: La motivación empresarial hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización. Esta motivación en el trabajo es fundamental para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizar, además de que cada una de las personas de la organización se siente realizada en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa y trabajar para conseguir lo mejor para ellos y para la empresa (Emprende Pyme, 2016).

Responsabilidad social empresarial: “La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es el fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo tiempo el compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente” (Yokasta, 2014).

2.2.3 Proceso Administrativo

“Proceso Administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrollados para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad” (Gestiopolis, 2003).

2.2.3.1 Planificación

Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? La planificación trata de crear un futuro deseado (Gestiopolis, 2003).

2.2.3.2 Organización

La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos (Gestiopolis, 2003).

2.2.3.3 Dirección

“La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación” (Gestiopolis, 2003).

2.2.3.4 Control

“El control es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua” (Gestiopolis, 2003).

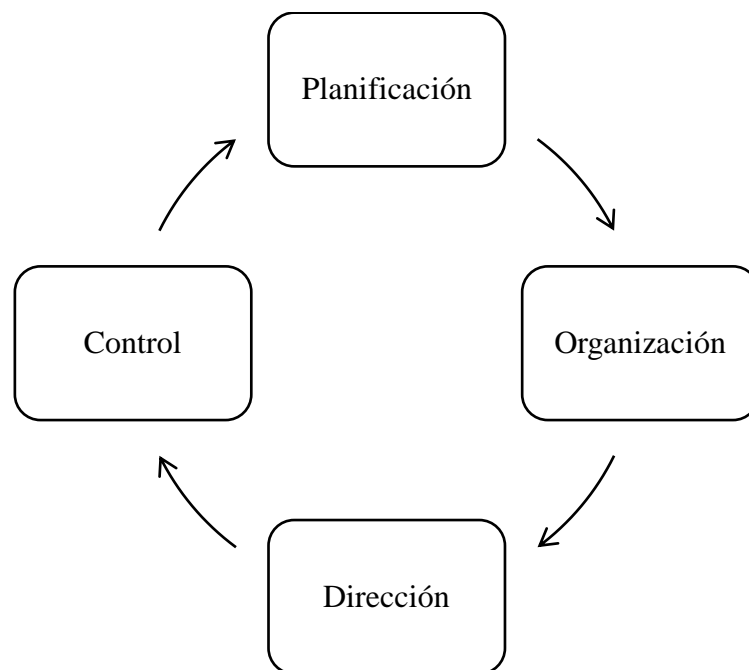


Figura 4: Proceso administrativo
Fuente: (Chiavenato, 2001)

2.2.4 Concepto de Gestión Financiera

La gestión financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las organizaciones y en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos: la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los accionistas; y en segundo lugar, la eficiencia y eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo (Córdova, 2012, pág. 2).

La gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, pasivos, patrimonio, rentas y gastos al nivel y estructura de la financiación y a la política de la organización en sí. Además tiene por objeto la ejecución propiamente dicha del presupuesto de gastos aprobado. Esta ejecución se realiza a través de distintas fases, iniciándose con la autorización del gasto y terminando con su gasto material (Verona & Déniz, 2009, pág. 53).

“La gestión financiera trata principalmente del dinero, como la variable que ocupa la atención central de las organizaciones con fines de lucro. En este ámbito empresarial, la administración financiera estudia y analiza los problemas acerca de: la inversión, el financiamiento y la gestión de los activos” (Montalvo , 2009).

El autor considera que la gestión financiera es el proceso de toma de decisiones estratégicas relacionadas directamente con los recursos económicos-financieros que la empresa tiene y administra para cumplir los objetivos de la empresa y pueda operar con total normalidad, cumpliendo sus actividades programadas.

“La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control. La gestión financiera es la que convierte a la misión y visión en operaciones monetarias” (Córdova, 2012, pág. 4).

Para (Córdova, 2012, pág. 4) la gestión financiera está relacionada con la toma de decisiones relativas a:

- La definición de los requerimientos de recursos financieros, que incluye el planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo de las necesidades de financiación externa.
- La obtención de la financiación más conveniente, desde el punto de vista de costos, plazos, aspectos fiscales y estructura financiera de la organización.
- La adecuada utilización de los recursos financieros en términos de equilibrio, eficiencia y rentabilidad.
- El estudio de la información financiera para conocer la situación financiera de la organización.
- El estudio de la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

2.2.4.1 Importancia

La importancia de la gestión financiera es evidente al enfrentar y resolver el dilema Liquidez - Rentabilidad, para proveer los recursos necesarios en la oportunidad precisa; con la toma de decisiones más eficiente de dicha gestión y para que se aseguren los retornos financieros que permitan el desarrollo de la empresa (Córdova, 2012).

Tabla 1: Actividades Financieras

Actividades financieras en una empresa	
Actividades:	Tareas básicas:
Planeamiento financiero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaboración de pronóstico ✓ Costeo de actividades, tareas o procesos ✓ Formulación de presupuestos
Obtención de fondos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el volumen total de fondos que debe utilizar la empresa. ✓ Identificación de fuentes de financiamiento. ✓ Trámite de los préstamos bancario a corto plazo. ✓ Negociación de financiamiento a mediano y largo plazo con proveedores o entidades financieras.

Asignación de fondos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuir eficientemente los fondos entre los diferentes activos. ✓ Dotación de recursos monetarios para la ejecución de actividades. ✓ Administración del efectivo. ✓ Elaboración de registros contables.
Control financiero	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Distribuir de la mejor manera las fuentes de financiamiento, desde el punto de vista de la evaluación global de la empresa. ✓ Vigilancia de presupuestos ✓ Análisis y corrección de desviaciones. ✓ Elaboración de informes contables.

Fuente: (Córdova, 2012)

2.2.4.2 Función Financiera

La función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia. Es la actividad por la cual el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla su accionar. Es posible que en microempresas o famiempresas, la función financiera recaiga en una sola persona. Sin embargo, en empresas mediana o grandes pueden corresponder a una vicepresidencia o gerencia financiera (Córdova, 2012, pág. 12).

La función financiera se divide en tres áreas de decisiones:

- **Decisiones de inversiones.** ¿Dónde invertir los fondos y en qué proporción?
- **Decisiones de financiamiento.** ¿De dónde obtener los fondos y en qué proporción?
- **Decisiones de política de dividendos.** ¿Cómo remunerar a los accionistas de la empresa?

Las actividades de la función financiera se pueden observar en la siguiente gráfica:

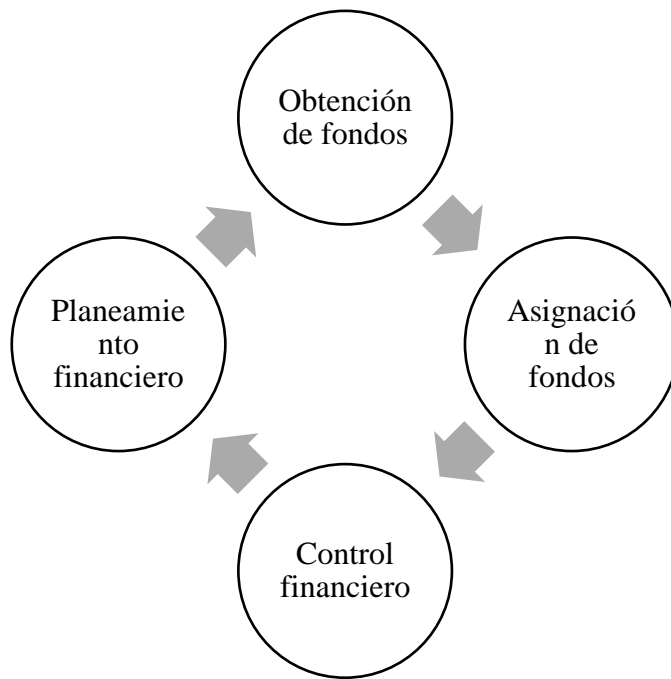


Figura 5: Actividades de la función Financiera
Fuente: (Córdova, 2012)

2.2.5 Análisis Financiero

El análisis financiero es el estudio e interpretación de la información contable de una empresa u organización con el fin de diagnosticar su situación actual y proyectar su desenvolvimiento futuro. El análisis financiero consiste en una serie de técnicas y procedimientos (como estudios de ratios financieros, indicadores y otras técnicas) que permiten analizar la información contable de la empresa de modo de obtener una visión objetiva acerca de su situación actual y cómo se espera que esta evolucione en el futuro (Economipedia, 2015).

2.2.5.1 Objetivos del análisis financiero

Según (Economipedia, 2015) el objetivo del análisis financiero es obtener un diagnóstico que permita que los agentes económicos interesados o relacionados con la organización, tomen las decisiones más acertadas. El uso del análisis financiero dependerá de la posición o perspectiva en la que se encuentre el agente económico en cuestión. Considerando lo anterior podemos dividir a los agentes en dos grupos:

- **Internos:** Los administradores de la empresa utilizan el análisis financiero con el fin de mejorar la gestión de la empresa, corregir desequilibrios, prevenir riesgos o aprovechar oportunidades. Un buen análisis financiero es clave para poder planificar, corregir y gestionar.
- **Externos:** Los agentes externos utilizan el análisis financiero para conocer la situación actual de la empresa y su posible tendencia futura. Así por ejemplo, para un inversor es importante conocer el estado de una empresa para ver si vale o no la pena invertir en ella. Otros agentes externos relevantes son: clientes, proveedores, posibles inversores, reguladores, autoridades fiscales, etc.

2.2.5.2 Como se realiza el análisis financiero

“El análisis financiero se realiza a través de la observación de los datos contables de la empresa (principalmente estados financieros de un determinado período) ratios y otros indicadores junto con la información adicional principalmente relacionada con el contexto económico y competitivo en el que se desenvuelve la organización” (Economipedia, 2015).

2.2.5.3 Métodos de análisis financiero

2.2.5.3.1 Método vertical

“Es un procedimiento estático que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de pérdidas y ganancias, comparando cifras de un solo período en forma vertical” (Córdova, 2012, pág. 97).

2.2.5.3.2 Método horizontal

En este método se comparan los estados financieros homogéneos, es dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un período a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivo o negativos, se define cuales

merecen mayor atención por ser más significativos para la toma de decisiones (Córdova, 2012, pág. 98).

2.2.5.4 Indicadores Financieros

Existen herramientas analíticas, que debe usar el administrador financiero, para tomar decisiones racionales en relación con los objetivos de la empresa, las cuales pueden expresarse en razones e índices, cuyas bases son tomadas de los estados financieros y por lo tanto, son un tipo de análisis vertical, es decir, establecidas del Balance General o del Estado de Resultados o combinaciones de los dos, cuyas razones e índices deben ser comparadas a través del tiempo con períodos anteriores o contra estándares (Córdova, 2012).

2.2.5.4.1 Indicadores de Liquidez

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la empresa desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

2.2.5.4.2 Indicadores de Solvencia

“Los indicadores de endeudamiento o solvencia tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y los dueños de la compañía y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

2.2.5.4.3 Indicadores de Gestión

Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

2.2.5.4.4 Indicadores de Rentabilidad

“Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades” (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014).

Tabla 2: Indicadores Financieros

Factor	Indicador Técnico	Fórmula
Liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente/Pasivo corriente
	Prueba ácida	Activo corriente-Inventarios/Pasivo corriente
Solvencia	Endeudamiento del activo	Pasivo total/Activo total
	Endeudamiento patrimonial	Pasivo total/Patrimonio
	Endeudamiento del activo fijo	Patrimonio/Activo fijo neto
	Apalancamiento	Activo total/Patrimonio
	Apalancamiento financiero	$(UAI/Patrimonio)/(UAI/Activos\ totales)$
Gestión	Rotación de cartera	Ventas/Cuentas por cobrar
	Rotación de activos fijos	Ventas/Activos fijos

	Rotación de ventas	$\text{Ventas/Activo total}$
	Período medio de cobranza	$(\text{Cuentas por cobrar} \times 365) / \text{Ventas}$
	Período medio de pago	$(\text{Cuentas y doc. por pagar} \times 365) / \text{Compras}$
	Impacto de gastos operativos	$\text{Gastos operativos/Ventas}$
	Impacto de carga financiera	$\text{Gastos financieros/Ventas}$
Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo DUPONT	$(\text{Utilidad neta/Ventas}) \times (\text{Ventas/Activo total})$
	Margen bruto	$\text{Ventas netas-Costo de ventas/Ventas}$
	Margen operacional	$\text{Utilidad operacional/Ventas}$
	Margen neto (ROA)	$\text{Utilidad neta/Ventas}$
	Rentabilidad operacional del patrimonio	$\text{Utilidad operacional/Patrimonio}$
	Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas/Activo}) \times (\text{UAI/Ventas}) \times (\text{Activo/Patrimonio}) \times (\text{UAI/UAI}) \times (\text{UN/UAI})$

Fuente: (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2014)

2.2.6 Planeación Financiera.

La planeación financiera procura conservar el equilibrio económico de la empresa en todos sus niveles, incluyendo el área operativa y estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estratégica. La planeación financiera es la encargada de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, mediante la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, con lo cual se define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones (Córdova, 2012, pág. 119).

La planeación financiera no es más que una hoja de ruta que sirve de apoyo a los ejecutivos de la organización para tener claras las metas que deben alcanzar y el camino que deben seguir para llegar a ellas. El objetivo macro está siempre relacionado con alcanzar mayores rentabilidades en el largo plazo. En su construcción, hace evidente los requerimientos que implica el logro de los objetivos planteados, como establecimientos de metas de ventas más altas, mayor control de los costos y gastos, vinculación de nuevo personal, adquisición de nuevos equipos; y esto a su vez permite identificar las capacidades de la empresa de sortear dichos requerimientos de forma autosuficiente o a través de nuevas fuentes de financiamiento (Zapata, 2018).

El principal beneficio de implementar esta práctica al interior de la organización es la visibilidad que otorga a la gerencia, al permitir implementar una estrategia financiera que abarca las decisiones tanto de inversión, como de financiamiento, teniendo en cuenta que los resultados de la misma, en términos de generación de riqueza para sus accionistas, son producto de dichas decisiones. Por otra parte, se considera como ventaja adicional el hecho que la planeación permite el planteamiento de diferentes escenarios de comportamiento de la empresa, teniendo en cuenta el impacto que puedan tener sobre ella variables tanto internas como externas (Zapata, 2018).

2.2.6.1 Clasificación del plan financiero

La planeación financiera, como se mencionó anteriormente, puede variar tanto en función del horizonte de tiempo proyectado, como del nivel de detalle de la información que en ella se plasme.

2.2.6.1.1 Plan Financiero de largo plazo. Financiamiento en inversión.

El plan financiero de largo plazo no es más que un conjunto coherente de cálculos y pronósticos relacionado con los usos y las fuentes de recursos de largo plazo que tendrá la empresa para alcanzar las metas propuestas. En otras palabras, un pronóstico de sus inversiones futuras, y la forma como financiará las mismas, en esta planeación se habla de periodos proyectados entre 3 y 10

años según el tipo de empresa. El objetivo de estos cálculos es planear la obtención de dichos recursos, de forma que los planes de crecimiento de la empresa no se entorpezcan (Zapata, 2018).

2.2.6.1.2 Plan financiero a corto plazo. Tesorería.

Según (Zapata, 2018) la planeación a corto plazo tiene en cuenta periodos de proyección de máximo un año; y puede llegar a ser tan exacta como se requiera, incluso una planeación semanal o diaria. La pretensión de esta planeación es asegurar la entrada de fondos suficientes y en el momento debido, para que la empresa puede atender sus obligaciones de pago. La base fundamental de esta planeación se deriva de las fechas de vencimiento de los cobros de cartera y de los pagos a proveedores y colaboradores.

2.2.6.1.3 Plan Financiero de emergencia

“Como su nombre lo indica, se construye para hacer frente a potenciales situaciones adversas que representen una emergencia para la empresa, con el fin de poder responder a ellas y a los apuros financieros que derivan de una forma adecuada” (Zapata, 2018).

2.2.6.1.4 Proceso de planeación financiera

La planeación financiera es un procedimiento de tres grandes fases a través de las cuales se decide qué acciones tomar en el futuro para lograr los objetivos alcanzados: planear lo que se quiere hacer, ejecutar lo planeado, verificar la eficiencia de lo que se hizo. El ejercicio debe ser tan flexible que permita ser examinado y modificado tantas veces como sea necesario y para que sea completo debe iniciar con el plan de largo plazo, que debe hacer eco al plan estratégico de la empresa, de forma que guíen la posterior formulación de los planes de corto plazo (Zapata, 2018).

Según (Zapata, 2018), el proceso de planeación se puede detallar según los pasos que se relacionan a continuación:

1. Proyecciones de los estados financieros, los cuales permiten medir el impacto de las diferentes decisiones en las utilidades de la empresa. Así mismo, sirven como herramientas de control una vez la planeación se pone en marcha.
2. Cálculo de la inversión requerida para el periodo de tiempo proyectado: inversiones en planta y equipo, adecuaciones a la infraestructura, adquisiciones de inventarios, plan de mercadeo, entre otros.
3. Determinación de los fondos que tendrán disponibles durante dicho periodo de tiempo. Deben ser tenidos en cuenta tanto los recursos generados por la empresa misma, así como los deben ser conseguidos a través de otras fuentes de financiamiento.
4. Desarrollar en detalle la ejecución de los recursos en las diferentes inversiones que se planea realizar, teniendo en cuenta las fuentes de financiamiento que se requiere usar para dotar de los recursos necesarios.
5. Diseñar e implementar mecanismos de medición y control, que garanticen una correcta ejecución y asignación de dichos recursos.
6. Desarrollar procedimientos y metodologías de reacción que permitan ajustar permanentemente el plan inicialmente planteado, frente a situaciones que no se ajusten al panorama proyectado.

Por lo tanto el autor concluye que la planeación financiera es el proceso que se debe llevar a cabo de manera bien estructurada, lógica y metódica que ayuden a gestionar de manera correcta los recursos económicos de la empresa, se buscará que se cumpla el financiamiento a corto y largo plazo en el proceso de planeación para lograr un equilibrio en la liquidez y rentabilidad de la organización.

2.2.6.2 Pronóstico Financiero

“Es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el área financiera, basándose en análisis y en consideraciones de juicio a partir de

eventos que se realizarán en un momento específico en el futuro y un grado de incertidumbre” (Córdoba, 2012).

2.2.7 Gestión del Capital de Trabajo

El capital de trabajo es un elemento fundamental para el progreso de las empresas, porque mide en gran parte el nivel de solvencia y define un margen de seguridad razonable para las expectativas de los gerentes y administradores, de alcanzar el equilibrio adecuado entre los grados de utilidad y el riesgo que maximizan el valor de la organización. La gestión del capital de trabajo es el proceso operativo encargado de la planeación, ejecución y control del manejo de sus componentes, y sus adecuados niveles y calidad, que permitan minimizar el riesgo y maximizar la rentabilidad empresarial (Córdoba, 2012).

2.2.7.1 Riesgo y rentabilidad

Según (Córdoba, 2012) la gestión del capital de trabajo está relacionada positiva o negativamente, con el grado de liquidez y de rendimiento operativo de la empresa. Estas variables son directamente proporcionales, o sea que cuando una de las variables aumenta también lo hace la otra y viceversa.

La rentabilidad es entendida como la utilidad después de gastos a la cual se llega a través de lo siguiente: aumentando los ingresos por medio de las ventas o disminuyendo los costos pagando menos por las materias primas, salarios o servicios que se presten.

El riesgo se entiende como la variabilidad de los resultados que se esperan, significa peligro para la empresa por no mantener suficiente activo circulante para hacer frente a sus obligaciones de efectivo a medida que estas ocurran, el cual está asociado en los negocios a tres aspectos.

- **El riesgo desde el punto de vista comercial**, inherente al propio mercado en que se desempeña la empresa donde es vital el análisis de la línea de negocios, teniendo en cuenta la rama en la cual se opera y el entorno económico-financiero.

- **El riesgo desde el punto de vista financiero**, tiene que ver con el nivel de endeudamiento y la relación entre financiamiento ajeno y propio; es decir, el análisis relacionado con la estructura financiera.
- **El riesgo desde el punto de vista operativo**, que se encuentra vinculado a las dimensiones óptimas de plantas y equipos, la utilización de los recursos y la relación con los niveles de venta; es decir, las condiciones de tecnología (pág. 189).

2.2.7.2 Políticas de capital de Trabajo

Las políticas del capital de trabajo para (Córdoba, 2012) están asociadas a las decisiones que toman los directivos de las finanzas, en relación con los niveles de activo y pasivo, circulantes que se fijen para realizar las operaciones de la empresa. Estos niveles tienen un impacto directo en el binomio riesgo-rentabilidad empresarial.

Las políticas de capital de trabajo hacen referencia a: los niveles fijados como meta para cada categoría de activos circulantes y la forma en que se financiarán los activos circulantes. Las empresas deben fijar políticas que lleven a que con la gestión del capital de trabajo se preserve la liquidez y se mejore el desempeño financiero tomando una o varias decisiones:

- **Reestructuración de activos**, vendiendo activos no corrientes y así, contar con mayor cantidad de activos corrientes para poder hacer frente a los pasivos corrientes.
- **Refinanciación de pasivos**, renegociando las deudas a corto plazo y extender el plazo de pago, incrementando el pasivo no corriente y de esta manera, reduce las deudas a corto plazo sin modificar el activo corriente.
- **Aporte de accionistas**, con un aporte de capital por parte de los accionistas o reinversión de utilidades, lo que permitiría incrementar el activo corriente y el patrimonio neto.

- **Reducción del plazo de cobranzas**, reduciendo los días de las cuentas por cobrar y la empresa recauda el dinero con mayor rapidez.
- **Ampliación del plazo de pago**, ampliando los días de las cuentas por pagar, requiriendo menor capital de trabajo, porque tendrá mayor disponibilidad de efectivo (pág. 189-191).

Las empresas dedican el 60% del tiempo a la administración del capital de trabajo y operan buscando el equilibrio entre los activos circulantes, los pasivos circulantes y las ventas

2.2.8 Gestión del Efectivo

Se denomina efectivo a las monedas de metal o a los billetes de uso corriente, los saldos en las cuentas bancarias y aquellos otros medios o instrumentos de cambio, tales como cheques a favor de la empresa, giros postales telegráficos o bancarios, fondos de caja de cualquier tipo, las monedas extranjeras, las monedas de metales preciosos como el oro, plata, etc. (Redondo, 2007).

Podemos entonces identificar por efectivo a todos aquellos activos que, generalmente son aceptados como medio de pago, son propiedad de la empresa y cuya disponibilidad no está sometida a ningún tipo de restricción e incluye el dinero en billetes, monedas, los certificados de depósitos y los cheques, que se conserven a la mano, en la caja o en el banco (Córdoba, 2012).

Se acepta entonces como efectivo lo siguiente:

- **Dinero en caja**, como monedas y billetes, cheques, documentos de cobro inmediato o que pueden ser depositados en cuentas (giros bancarios, telegráficos o postales, facturas de tarjetas de crédito por depositar, etc.).
- **Efectivo en bancos**, como cuentas bancarias y cheques.

2.2.8.1 Función de la gestión del efectivo

Para (Córdoba, 2012, pág. 194) la función de la gestión del efectivo inicia cuando un cliente expide un cheque, u otro documento de cobro inmediato, para pagar una cuenta por cobrar y termina cuando un acreedor, un empleado, obtiene los fondos cobrados por la organización para el pago de una cuenta por pagar o cualquier otra obligación a su cargo.

A la esfera de la gestión de las cuentas por cobrar corresponden todos los esfuerzos que hace la empresa, para lograr que sus deudores paguen sus cuentas en tiempo determinado. La función de la gestión por general, en las organizaciones, está a cargo de la tesorería.

La función de la gestión del efectivo se apoya en el presupuesto de efectivo que es una proyección mensual de los ingresos y las deudas de la empresa, teniendo en cuenta la incertidumbre, para lo cual se preparan bajo supuestos alternos, sirviendo de base a la planeación y control.

La actividad de tesorería juega un papel fundamental en la administración, eficiente de los recursos financieros, ella es la parte de las finanzas que se dedica al estudio, gestión y control del efectivo. El departamento de Tesorería de una empresa abarca áreas tales como:

- **La presupuestación**, que es la parte de la tesorería encargada de la proyección del efectivo jugando el rol protagónico el presupuesto de efectivo.
- **La gestión de circulante**, que abarca las políticas y estrategias del activo circulante en general, así como la concepción y determinación de las entradas y salidas de efectivo, la necesidad de la determinación de un saldo óptimo y el control de lo que se presupuestó.

- **La gestión de la liquidez**, que incluye la gestión de ventas y cobros a clientes y la gestión de compras y pagos a proveedores, donde es importante la determinación del saldo óptimo de efectivo.

La tesorería financia el ciclo productivo de la empresa en marcha, con una circulación continua de capital, el dinero en caja y bancos, los bienes materiales (inventarios, equipos y edificios), y los activos financieros semilíquidos (cuentas por cobrar), los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

A partir de aquí podemos señalar que las funciones fundamentales de la tesorería son:

- Control y planificación de la liquidez.
- Gestión de las necesidades y los excedentes a corto plazo.
- Gestión de operaciones en divisas.
- Control y evaluación de riesgos en las operaciones de tesorería.
- Administración de la exposición al riesgo de cambio.
- Contabilizar las operaciones de tesorería, así como determinar su rentabilidad.
- Control de las operaciones de tesorería.
- Control y gestión de las relaciones bancarias.

2.2.8.2 La liquidez

Según (Córdoba, 2012, pág. 195) la liquidez se entiende como la rapidez o facilidad que tiene un activo de convertirse en efectivo, siendo el dinero el activo líquido por excelencia. Los activos presentan diferentes grados de liquidez, de acuerdo con la facilidad con que pueden convertirse en efectivo.

Los activos diferentes al efectivo, presentan dos dimensiones en cuanto a la liquidez:

- El tiempo necesario para convertirse en dinero.
- El grado de seguridad de que convierta en dinero.
- El estudio de la liquidez en las organizaciones se centra en el cálculo del importe de sus activos más líquidos, como son el efectivo y valores realizables.

La gestión de la liquidez tiene que ver con el uso racional del efectivo y entre sus objetivos se tienen:

- No mantener saldos ociosos.
- Efectuar los pagos a tiempo.
- Evitar trabajar con tasas de interés y tasas de cambio desfavorables.

Para el cumplimiento de los objetivos la gestión de liquidez se cuenta con:

- La administración del efectivo (cash management).
- La gestión de fondos.
- La gestión de riesgos de cambio e interés.

2.2.8.3 Principios básicos para la gestión del efectivo

(Córdoba, 2012) Manifiesta que existen cuatro principios básicos para la gestión eficiente del flujo de efectivo en una empresa determinada, logrando un equilibrio entre las entradas de dinero y las salidas de dinero, así:

Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo, ya sea incrementando el volumen de ventas y el precio de venta, o mejorando e impulsando las ventas de mayor margen de contribución.

Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo, bien sea incrementando las ventas al contado, solicitando anticipo a los clientes o reduciendo los plazos del crédito.

Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero, buscando la reducción de precios con los proveedores, reduciendo la pérdida de tiempo en la producción, demás actividades de la empresa y reduciendo los costos de producción.

Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero, negociando con los proveedores los mayores plazos posibles y adquiriendo los activos cuando se van a necesitar.

2.2.8.4 Flujo de caja

El flujo de caja es el movimiento del efectivo en las operaciones del negocio, teniendo en cuenta que:

- Es un importante reporte y/o herramienta de gestión empresarial (decisión y acción).
- Tiene un acumulado real y una proyección.
- Mide capacidad de pago de una empresa.
- Alerta necesidades de financiamiento.
- Establece estándares para control posterior.
- Registra los ingresos y egresos de efectivo, relegando movimientos de operaciones, inversiones y financiamiento.

2.2.8.4.1 Puntos resaltantes que permiten describir el análisis del flujo de caja

Los puntos resaltantes que permiten describir el análisis del flujo de caja son:

- Colchón financiero: fondo de líquido o de reserva que sirve para cubrir eventuales responsabilidades.
- Razones de Tesorería: mide solo el disponible versus todas las obligaciones corrientes”.

2.2.9 Gestión de las Cuentas por Cobrar

Las empresas ofrecen créditos a sus clientes con el propósito de incrementar sus ventas, lo que implica, establecer condiciones acordes con el sector donde opera y las características de los clientes. Estas ventas a crédito son las que originan las cuentas por cobrar, para lo cual se requiere una gestión adecuada (Gómez, 2002).

La adecuada gestión de los recursos invertidos en cuentas por cobrar, es una de las más importantes responsabilidades de la gestión financiera de la empresa, para alcanzar los propósitos institucionales. En esta labor, que implica asumir

riesgos, se deben estudiar rendimientos, al igual que investigar y mejorar políticas de cobranzas (Córdoba, 2012).

Factores determinantes en la gestión de las cuentas por cobrar

Una adecuada gestión de las cuentas por cobrar dependerá de varios factores:

- **Nivel de ventas**, ya que al incrementarse las ventas también se incrementa la cartera, lo que implica asumir los mayores riesgos de incobrabilidad.
- **Tipo de clientes**, debido a que entre más diversos sean los clientes, existe menor riesgo de incobrabilidad.
- **Riesgo crediticio**, se tiene que calificar el riesgo que implica vender a nuevas empresas o el hecho de extender su línea de crédito a sus actuales clientes.
- **Política de incobrabilidad**, siendo fundamental contar con buenas políticas de acercamiento ante la existencia de deudores morosos o incobrables.
- **Plazo de cobranza**, se deben relacionar los cobros de las ventas con los pagos de dicha transacción, porque aplazar cobranzas de clientes es una concesión de crédito que puede afectar directamente la gestión del capital de trabajo.

La cartera sana debe estar conformada por una gran diversidad de clientes, plazos de cobranzas reducidos, bajo índice de morosidad e incobrabilidad y políticas de cobranzas explícitas y claras. Una buena política financiera se vislumbra a través de los resultados de la gestión de su cartera.

2.2.9.1 Políticas de crédito y cobranza

Para (Córdoba, 2012) las condiciones económicas y las políticas de crédito de la organización constituyen las influencias principales en el nivel de cuentas por cobrar de la organización. Las políticas de crédito y cobranza están interrelacionadas con la fijación de precios de un producto o servicio y deben contemplarse, como parte del proceso global de competencia.

Entre las variables de políticas a considerar figuran:

- La calidad de las cuentas comerciales aceptadas.
- La duración del período de crédito.
- El descuento por pronto pago.

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un Modelo de Gestión Financiero va ayudar a generar rentabilidad y sobre todo tener un manejo óptimo de los recursos financiero de BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA.

2.3.1 Variables

2.3.1.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Financiero.

2.3.1.2 Variable Dependiente

Rentabilidad.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de titulación Modelo de Gestión Financiera se utilizará la modalidad cuali-cuantitativa. Método cualitativo debido a que en el trabajo se determinara la realidad financiera de la BCS ÖKO GARANTIE, que es posible mediante la observación del área financiera.

El método cuantitativo va a permitir examinar los datos numéricos que se ponen a conocimiento por parte de la empresa en este trabajo de titulación, cuando se realicen las encuestas, la entrevista, se especifique la muestra, se realice al análisis estático y dinámico del balance general y estado de resultados, así como la aplicación de los índices financieros de acorde a la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En este trabajo de titulación se usarán tres tipos de investigación la de campo, documental y descriptiva.

3.2.1 Investigación de Campo

(Palella & Martins, 2010) Definen a la investigación de campo como:

“Aquella que radica en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin controlar o manipular las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta” (pág. 88).

3.2.2 Investigación Documental

“La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre un tema en documentos escritos u orales uno de los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia” (Palella & Martins, 2010, pág. 90).

3.2.3 Investigación Descriptiva

(Arias, 2004) Defina a la investigación descriptiva como:

“Aquella que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere” (pág. 24).

En presente trabajo de titulación se utilizará la investigación de campo debido a que el desarrollo de la investigación realizará en BCS ÖKO GARANTIE. También se aplicará investigación documental, ya que se analizará documentos y archivos de la empresa. Y por último se utilizará investigación descriptiva al observar el comportamiento y estructura de las soluciones planteadas para BCS ÖKO GARANTIE.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el presente trabajo de titulación se va a trabajar con el total de la población que serán los 10 empleados de BCS ÖKO GARANTIE.

Se aplicará una encuesta a los colaboradores de BCS ÖKO GARANTIE del área financiera y también se realizará una entrevista al Gerente de la empresa para corroborar la información obtenida y determinar nuevos datos relevantes que nos permitan tener una mejor perspectiva de la empresa.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

3.4.1.1 Método Analítico

Para (Ruíz, 2007) el método analítico es:

Aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías (pág. 13).

Este método se aplicará al realizar el análisis financiero a BCS ÖKO GARANTIE para determinar su situación económica-financiera actual.

3.4.1.2 Método Deductivo

Para (Ruíz, 2007) el método deductivo es:

“El que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de deductivo que significa descender”.

Este método deductivo se aplicará cuando se aplique los indicadores financieros, para realizar el análisis financiero en BCS ÖKO GARANTIE.

3.4.1.3 Método Inductivo

Para (Ruíz, 2007) el método inductivo es:

Se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos (que se refieren siempre a un número limitado

de casos) al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase; es decir generaliza los resultados (pero esta generalización no es mecánica, se apoya en las formulaciones teóricas existentes en la ciencia respectiva) y al hacer esto hay una superación, un salto en el conocimiento al no quedarnos en los hechos particulares sino que buscamos su comprensión más profunda en síntesis racionales (hipótesis, leyes, teorías) (pág. 18).

Este método se utilizará en la investigación para recolectar información del área financiera de BCS ÖKO GARANTIE para lograr un diagnóstico general de la misma.

3.4.2 Técnicas o Instrumentos

Para la presente investigación se utilizará como técnicas e instrumentos los siguientes:

3.4.2.1 Encuestas

Con la encuesta se busca reunir información que nos sirva de guía para la propuesta.

Se aplicará a los empleados de BCS ÖKO GARANTIE para recoger información que servirá de gran utilidad, para la toma de decisiones y elaboración de las estrategias.

3.4.2.2 Entrevistas

La entrevista tiene como finalidad ayudarnos a confirmar la información de la encuesta y recoger información más exacta del Gerente, con la ayuda de una guía de entrevista.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Resultados de la encuesta aplicada a los empleados

Pregunta N°1: ¿Está determinado en BCS ÖKO GARANTIE un Modelo de Gestión Financiera que permita generar rentabilidad?

Tabla 3: ¿Está determinado en BCS ÖKO GARANTIE un Modelo de Gestión Financiero que permita generar rentabilidad?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados

Elaboración propia

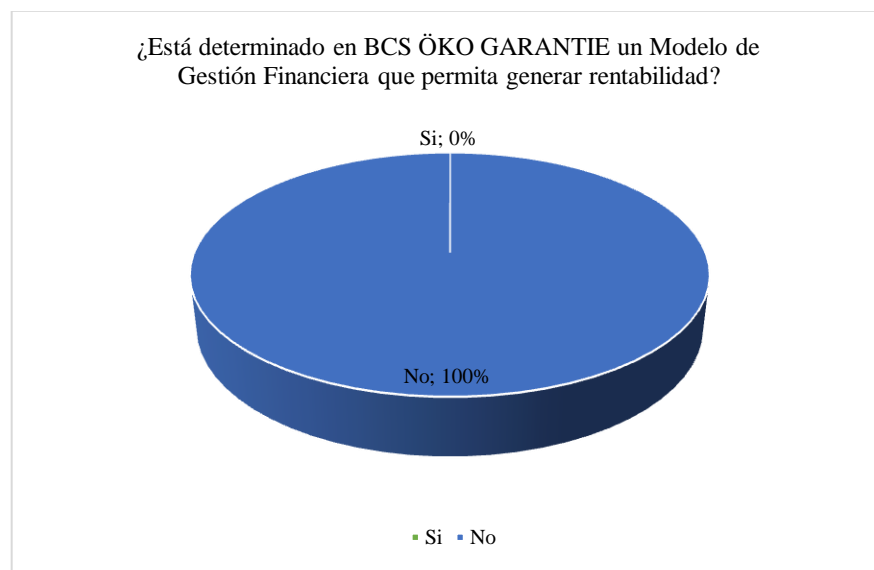


Gráfico 1 : ¿Está determinado en BCS ÖKO GARANTIE un Modelo de Gestión Financiero que permita generar rentabilidad?

Fuente: Tabla 3

Elaboración propia

Análisis

Los empleados del área contable financiera manifestaron en forma unánime el 100% que no está determinado un Modelo de Gestión Financiera en BCS ÖKO GARANTIE.

Pregunta N°2: ¿BCS ÖKO GARANTIE tiene acuerdos con organizaciones internacionales que colaboran para otorgar las certificaciones?

Tabla 4: ¿BCS ÖKO GARANTIE tiene acuerdos con organizaciones internacionales que colaboran para otorgar las certificaciones?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	100%
No	0	0%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados
Elaboración propia

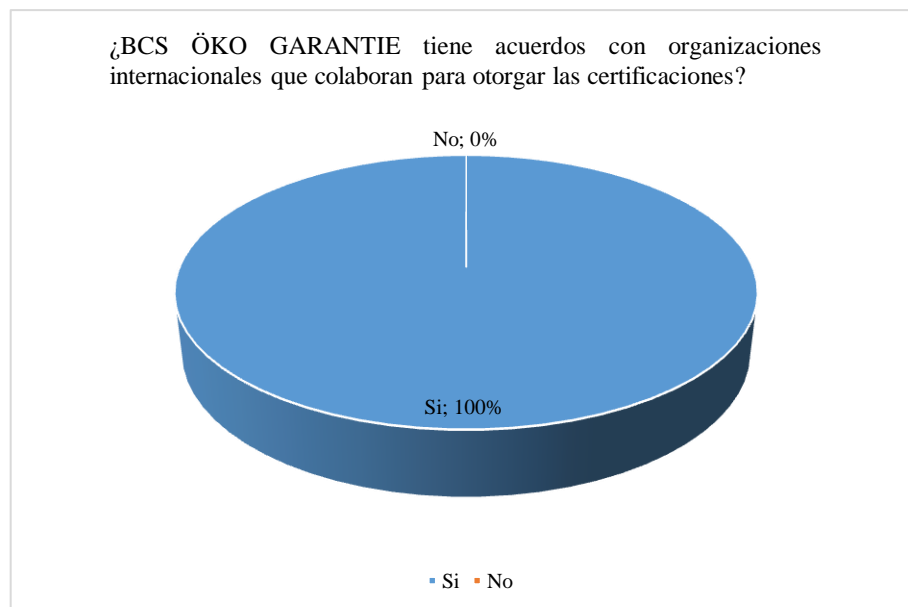


Gráfico 2: ¿BCS ÖKO GARANTIE tiene acuerdos con organizaciones internacionales que colaboran para otorgar las certificaciones?

Fuente: Tabla 4
Elaboración propia

Análisis

Los empleados de BCS ÖKO GARANTIE manifestaron en forma unánime el 100% que la empresa si tiene acuerdos con organizaciones que le ayudan a otorgar las certificaciones.

Pregunta N°3: ¿Quién cubre las retenciones y comisiones financieras que se generan cuando se hace operaciones con otros países?

Tabla 5: ¿Quién cubre las retenciones y comisiones financieras que se generan cuando se hace operaciones con otros países?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
BCS ÖKO GARANTIE	4	67%
Las empresas extranjeras	0	0%
Ambas partes	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados
Elaboración propia

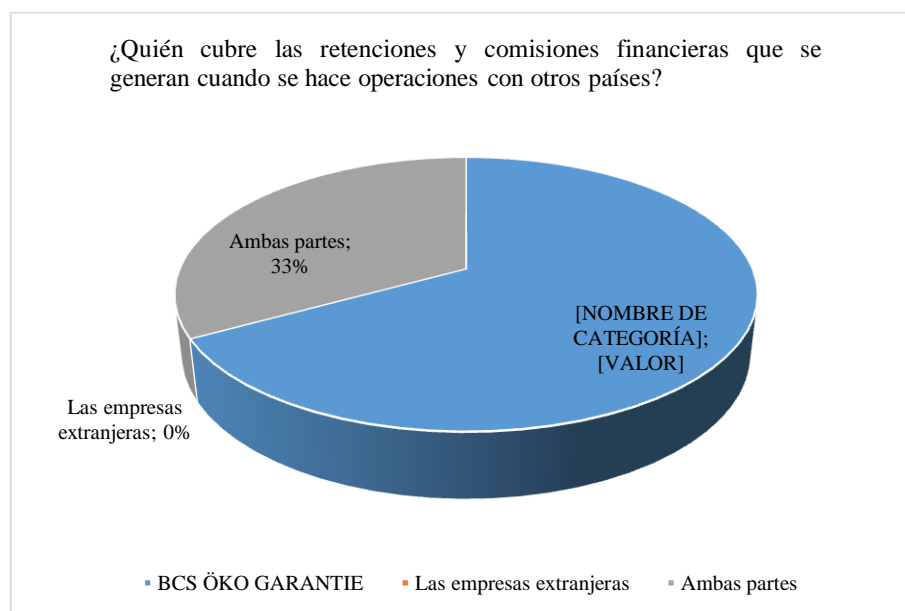


Gráfico 3: ¿Quién cubre las retenciones y comisiones financieras que se generan cuando se hace operaciones con otros países?

Fuente: Tabla 5
Elaboración propia

Análisis

El 67% de los empleados manifestaron que BCS ÖKO GARANTIE es quién cubre el costo por retenciones y comisiones financieras que se generan en las operaciones con otros países y el 33% manifestó que ambas partes cubren los costos por retenciones y comisiones bancarias.

Pregunta N°4: ¿El costo de la certificación de Alemania es?

Tabla 6: ¿El costo de la certificación de Alemania es?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	33%
Óptimo	0	0%
Alto	4	67%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados

Elaboración propia

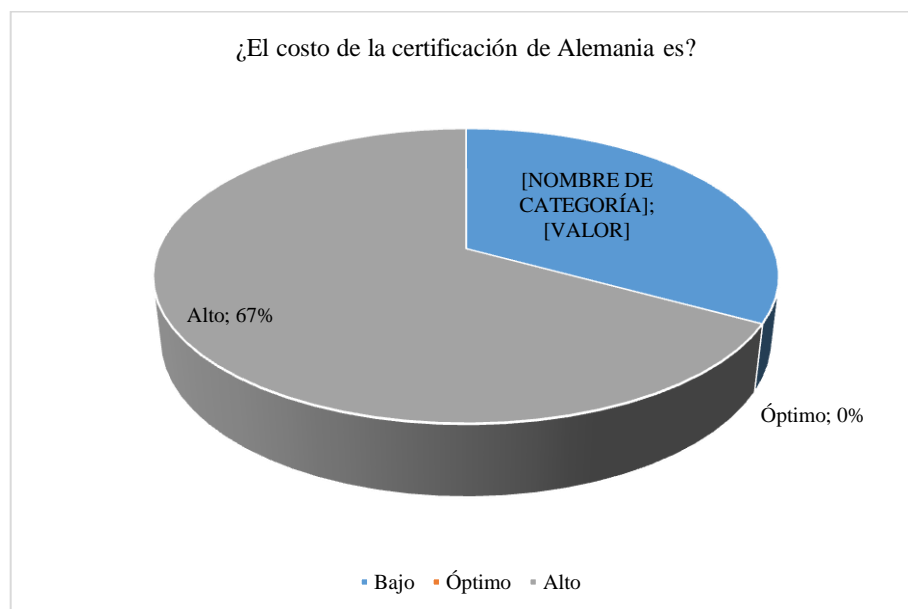


Gráfico 4: ¿El costo de la certificación de Alemania es?

Fuente: Tabla 6

Elaboración propia

Análisis

El 67% de los empleados considera que los costos de la certificación de Alemania son altos y el 33% considera que estos costos son bajos, determinando que no existe un nivel óptimo de equilibrio en los costos de la certificación de Alemania.

Pregunta N°5: ¿BCS ÖKO GARANTIE cubre la totalidad de los gastos generados por servicios profesionales por especialista de Alemania?

Tabla 7: ¿BCS ÖKO GARANTIE cubre la totalidad de los gastos generados por servicios profesionales por especialista de Alemania?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados
Elaboración propia

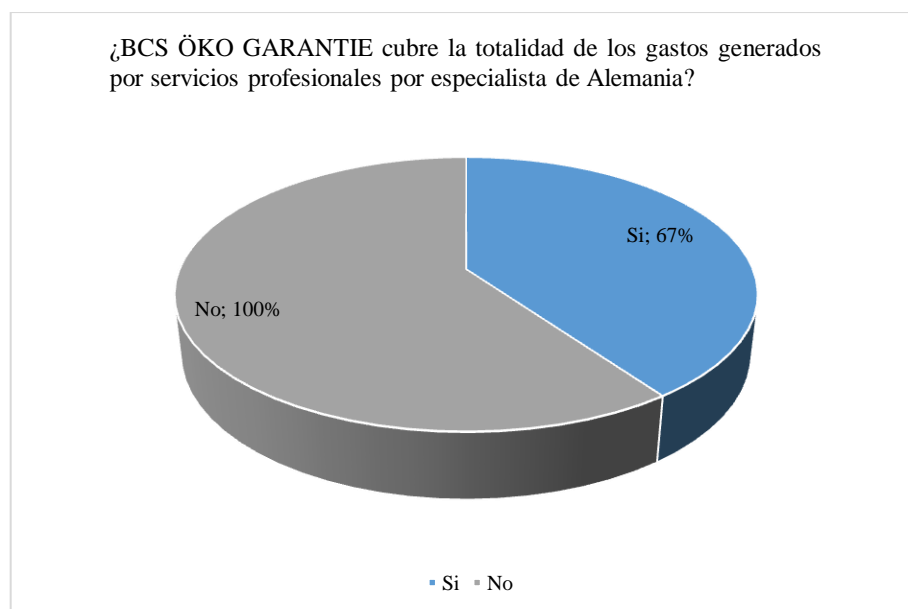


Gráfico 5: ¿BCS ÖKO GARANTIE cubre la totalidad de los gastos generados por servicios profesionales por especialista de Alemania?

Fuente: Tabla 7

Elaboración propia

Análisis

El 67% de los empleados manifestaron que BCS ÖKO GARANTIE cubre la totalidad de los gastos generados por servicios profesionales por especialistas de Alemania y el 33% manifestó que no.

Pregunta N°6: ¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?

Tabla 8: ¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados
Elaboración propia

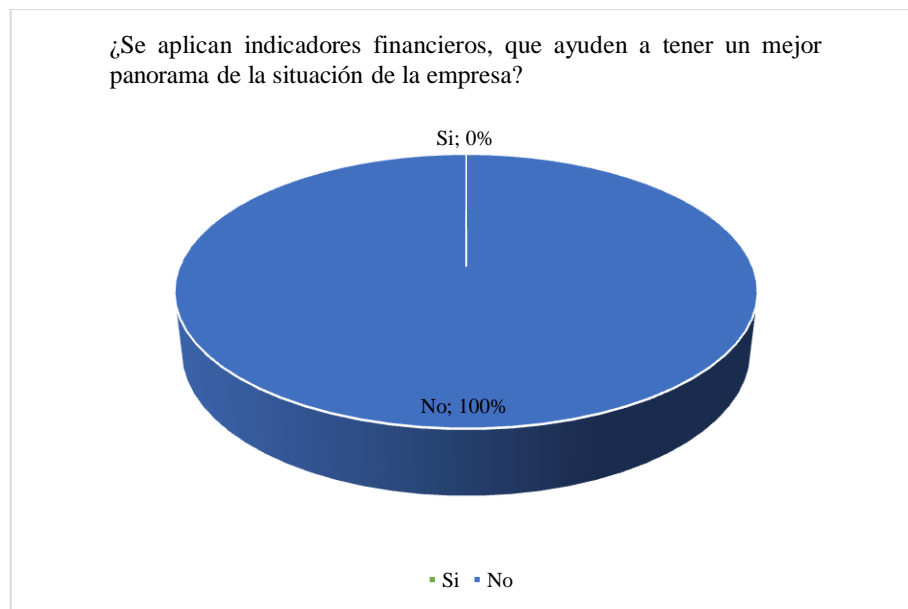


Gráfico 6: ¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?

Fuente: Tabla 8

Elaboración propia

Análisis

Los empleados de forma unánime el 100% manifestaron que la empresa no aplica indicadores financieros que le permitan tener un panorama claro de la situación por la que atraviesa la empresa.

Pregunta N°7: ¿Se realiza un informe detallado económico-financiero de la empresa de manera continua?

Tabla 9: ¿Se realiza un informe detallado económico-financiero de la empresa de manera continua?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados

Elaboración propia

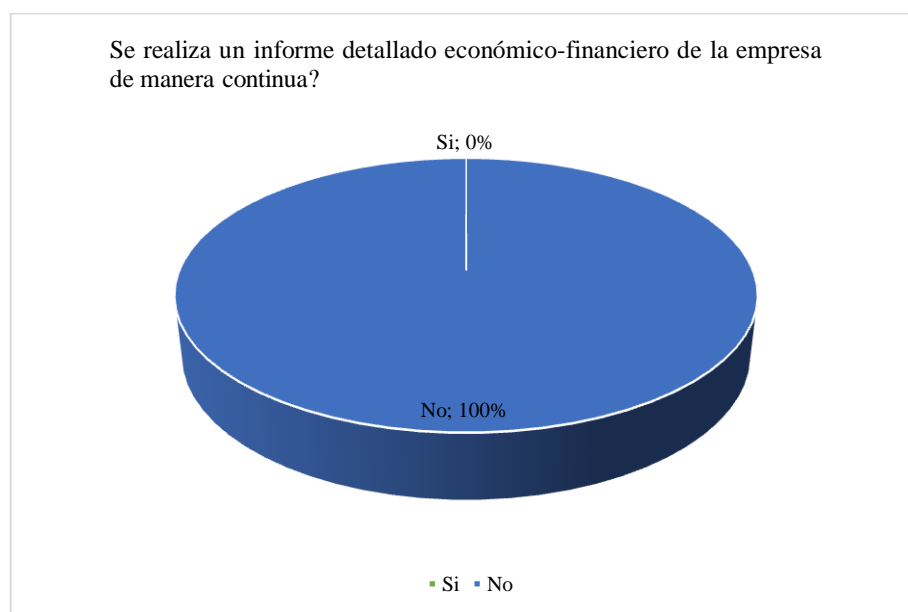


Gráfico 7: ¿Se realiza un informe detallado económico-financiero de la empresa de manera continua?

Fuente: Tabla 9

Elaboración propia

Análisis

Los empleados de forma unánime el 100% manifestaron que la empresa no realiza ningún informe detallado económico-financiero de la situación actual de la empresa de manera periódica.

Pregunta N°8: ¿Se realiza un presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa?

Tabla 10: ¿Se realiza un presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados

Elaboración propia



Gráfico 8: ¿Se realiza un presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa?

Fuente: Tabla 10

Elaboración propia

Análisis

El 67% de los empleados manifestaron que si se realiza un presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa y el 33% manifestó que no se realiza un presupuesto.

Pregunta N°9: ¿La empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas?

Tabla 11: ¿La empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados

Elaboración propia

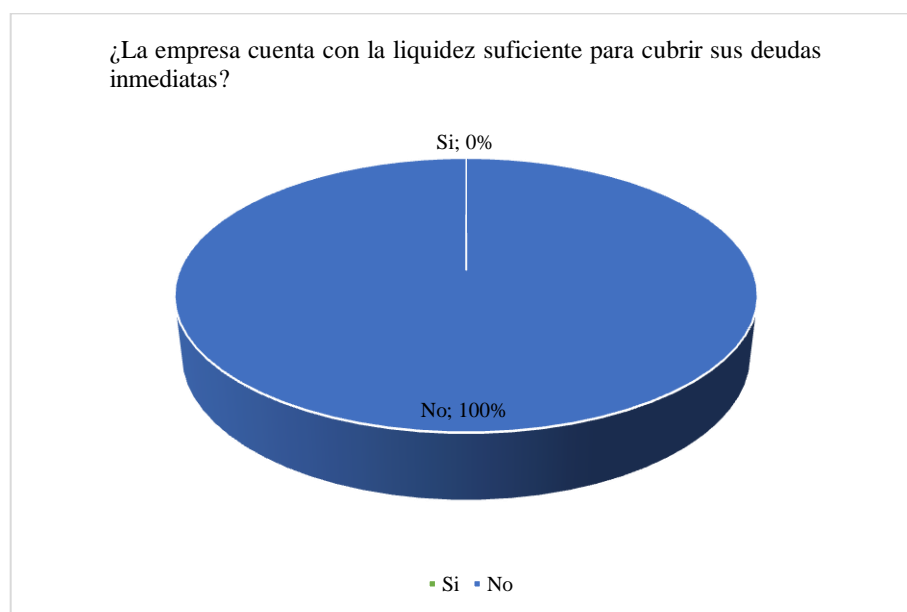


Gráfico 9: ¿La empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas?

Fuente: Tabla 11

Elaboración propia

Análisis

Los empleados en forma unánime el 100% manifestaron que la empresa no cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus deudas inmediatas de ser el caso

Pregunta N°10: ¿El capital de trabajo con el que cuenta la empresa le permite operar con normalidad y obtener óptimos resultados?

Tabla 12: ¿El capital de trabajo con el que cuenta la empresa le permite operar con normalidad y obtener óptimos resultados?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados
Elaboración propia

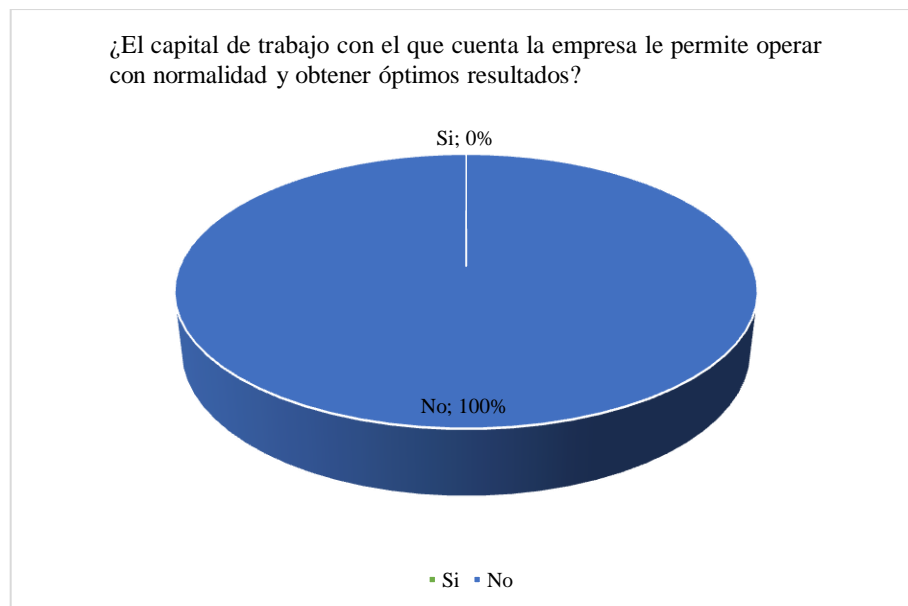


Gráfico 10: ¿El capital de trabajo con el que cuenta la empresa le permite operar con normalidad y obtener óptimos resultados?

Fuente: Tabla 12

Elaboración propia

Análisis

Los empleados en forma unánime el 100% manifestaron que el capital de trabajo actual con el que la empresa opera no le permite desarrollar sus operaciones con normalidad y así obtener resultados satisfactorios.

Pregunta N°11: El 80% de BCS ÖKO GARANTIE está comprometido con terceros.
¿Esto está afectando a la solvencia de la empresa?

Tabla 13: El 80% de BCS ÖKO GARANTIE está comprometido con terceros. ¿Esto está afectando a la solvencia de la empresa?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	67%
No	2	33%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados
Elaboración propia

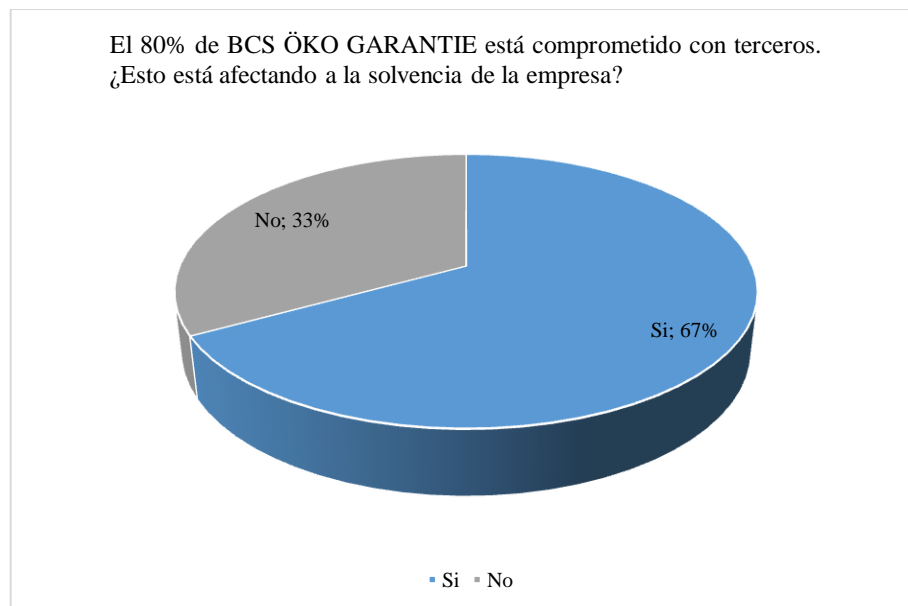


Gráfico 11: El 80% de BCS ÖKO GARANTIE está comprometido con terceros. ¿Esto está afectando a la solvencia de la empresa?

Fuente: Tabla 13
Elaboración propia

Análisis

El 67% de los empleados manifestaron que la empresa presenta problemas de solvencia debido a que el 80% de sus pasivos está comprometido con los acreedores y el 33% manifiesta que esto no representa ningún problema para la empresa.

Pregunta N°12: ¿Según su criterio la organización está encaminada a generar mayor rentabilidad y minimizar el riesgo?

Tabla 14: ¿Según su criterio la organización está encaminada a generar mayor rentabilidad y minimizar el riesgo?

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	17%
No	5	83%
Total	6	100%

Fuente: Encuestada empleados
Elaboración propia

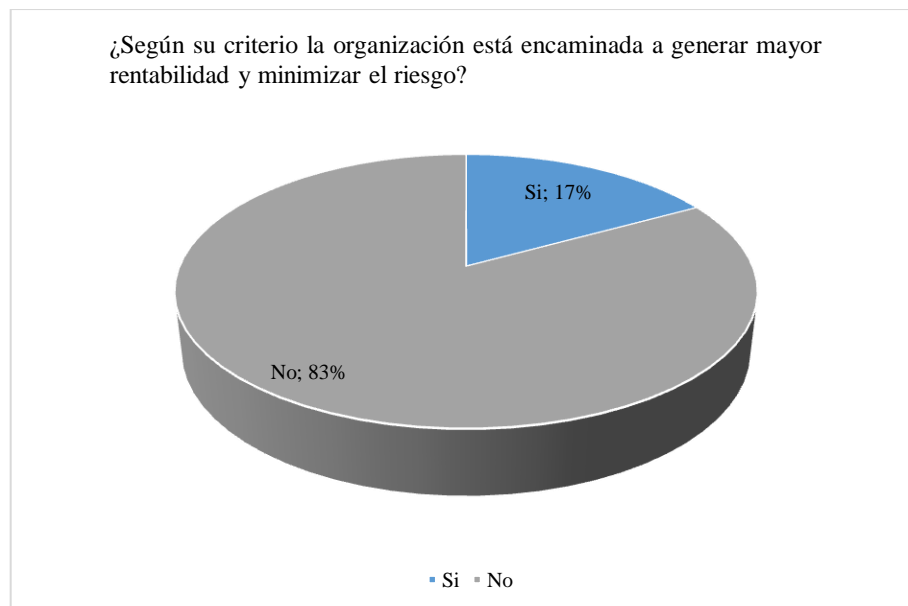


Gráfico 12: ¿Según su criterio la organización está encaminada a generar mayor rentabilidad y minimizar el riesgo?

Fuente: Tabla 14

Elaboración propia

Análisis

El 83% de los empleados manifestaron que la empresa no está encaminada a generar mayores niveles de rentabilidad y minimizar el riesgo y el 17% manifiesta que la empresa si está encaminada a generar mayor rentabilidad y minimizar el riesgo.

3.5.2 Entrevista aplicada al Gerente de BCS ÖKO GARANTIE

1. ¿Está determinado en BCS ÖKO GARANTIE un Plan de acción que permita generar rentabilidad?

En la empresa BCS OKO GARANTIE no tenemos un plan de acción en el cual como Gerente me permita verificar si tenemos rentabilidad o a su vez estamos teniendo una falencia económica.

2. ¿BCS ÖKO GARANTIE tiene acuerdo con organizaciones internacionales que colaboran para otorgar las certificaciones?

Efectivamente nosotros como KIWA BCS ECUADOR tenemos acuerdos con nuestra casa matriz KIWA BCS ALEMANIA, ellos son los encargados en realizar la certificación solicitada por nuestros clientes que tenemos tanto nivel nacional como internacional.

3. ¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?

Yo estoy a cargo de la Gerencia de BCS Ecuador desde el mes de Febrero y al realizar el cierre del periodo 2017 donde el resultado fue una pérdida significativa se puede notar claramente que no se aplicó ningún tipo de indicador financiero que les oriente para tomar mejores decisiones en su momento pensando en mejorar el rendimiento de la empresa.

4. ¿El costo de la certificación de Alemania que impacto tiene en los costos de operación de la empresa?

El costo que tenemos por la certificación por la casa matriz de Kiwa Alemania es demasiado alto, lo cual genera un impacto económico fuerte por el alto costo que representa, esto es debido a que administraciones anteriores no analizaron correctamente el impacto a largo plazo de los costos por certificación y como iba afectar el pago de las mismas en la liquidez de la empresa.

5. ¿Cuáles son los gastos que cubre BCS ÖKO GARANTIE por servicios profesionales por especialista de Alemania? ¿Se pueden minimizar estos gastos?

Creo que este tipo de gasto no se lo puede minimizar ya que la matriz en Alemania cuando presta sus servicios al país que lo solicite está establecido que se deberá cancelar en su totalidad lo que es: Logística, Pagos Profesionales entre otras cosas que el profesional requiera, aunque se puede renegociar con nuestros altos mandos de Alemania para llegar a un acuerdo que favorezca ambas partes por lo menos hasta que nuestra empresa se recupere económicamente.

6. ¿Quién cubre las retenciones y comisiones financieras que se generan cuando se hace operaciones con otros países?

Ese es otro de los problemas grandes que nosotros tenemos ya que por convenios de Gerentes anteriores nosotros hemos estado asumiendo retenciones y gastos bancarios del exterior, me parece que eso no debería ser así solo para que tenga una idea, nosotros en el 2017 hemos asumido por retenciones y gastos bancarios del exterior una totalidad de USD 97.000 que se vuelven gastos inmediatos que afectan notablemente nuestro resultado final.

7. ¿Se realiza un informe detallado económico-financiero de la empresa de manera continua?

Antes no se realizaban informes continuos y detallados de la situación económica de la empresa, pero desde meses atrás la casa matriz nos solicita continuamente un reporte de la situación económica.

8. ¿Se realiza un presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa?

Si se realiza el presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa, pero con la diferencia de que ahora por el déficit económico el presupuesto se lo realiza de acuerdo a la necesidad latente de cada área.

9. ¿La empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas?

Con la perdida tan grande que se obtuvo en el 2017, no tenemos la suficiente liquidez para cubrir nuestras deudas con nuestros proveedores inmediatamente.

10. ¿El capital de trabajo con el que cuenta la empresa le permite operar con normalidad y obtener óptimos resultados?

A inicios del 2018 nuestra casa matriz inyectó una fuerte cantidad de dinero para que nuestro capital no se vea tan afectado por la pérdida que se obtuvo en el 2017, es por eso que hasta la actualidad se ha podido salir con lo planificado normalmente.

11. ¿A planteados estrategias para maximizar la utilidad en la empresa?

En este poco tiempo que estoy a la cabeza de la empresa si hemos tenido varias estrategias para aumentar nuestra rentabilidad; una de las estrategias que me está dando buenos resultados es en el área de marketing junto al departamento técnico planificamos capacitaciones continuas para nuestros clientes en las diferentes ciudades del país.

12. ¿Piensa usted que la empresa es rentable?

La empresa no es rentable pero sabiéndola administrar correctamente, dejando de realizar gastos innecesarios, renegociando los acuerdos que se hayan tenido en administraciones anteriores y buscando nuevos nichos de mercados se puede ir mermando paulatinamente en los próximos la pérdida que se tuvo el año pasado.

13. El 80% de BCS ÖKO GARANTIE está comprometido con terceros. ¿Esto está afectando a la solvencia de la empresa?

Si el panorama del año pasado se repite la empresa va estar seriamente comprometida, especialmente al impacto de la pérdida que se tuvo el año pasado, por eso se está trabajando arduamente para mejorar la situación económica por la que estamos pasando.

14. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Financiero va a servir de guía para optimizar los recursos administrativos y financieros de la empresa?

Yo personalmente considero que un Modelo de Gestión Financiero nos vendría bastante bien a nuestra empresa ya que con la misma tendríamos una guía fundamental para poder controlar de mejor manera nuestro sistema financiero y administrativo en la misma poder saber a ciencia cierta cuál será nuestro índice de liquidez y solvencia o a su vez si se encuentra mal la empresa tomar las decisiones pertinente en el momento justo.

3.5.3 Observación

En BCS ÖKO GARANTIE se pudo observar que existe una cultura organizacional

3.5.4 Triángulo de resultados

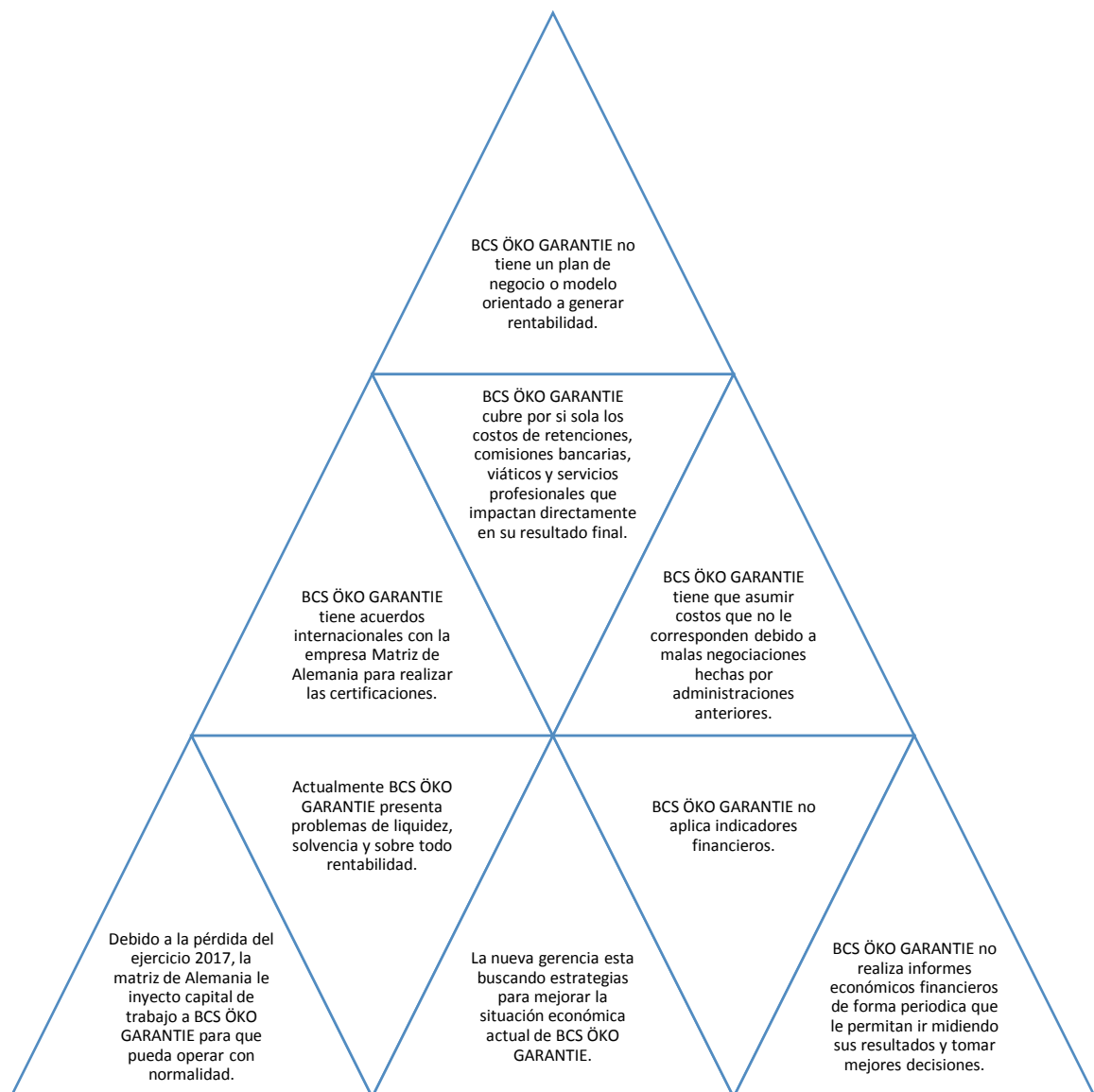


Figura 6: Triángulo de resultados

Fuente: Encuesta empleados y entrevista Gerente.

Elaboración propia

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender planteada en este trabajo de titulación indica que el Modelo de Gestión Financiera buscará maximizar la rentabilidad y minimizar los costos y gastos de BCS ÖKO GARANTIE lo cual está plasmado en la encuesta dirigida a los empleados, en la que todos ellos manifestaron en la pregunta N°1 que hace referencia acerca de la existencia de un modelo de gestión financiera en la empresa menciona que no la mayoría de los empleados encuestados, justificando así el tema planteado.

Además en la entrevista realizada al Gerente se rectifica que en la empresa no existe un Modelo de Gestión Financiera, ya que en la pregunta N°1 el Gerente manifiesta que no existe un plan o modelo de gestión financiera orientado a maximizar la rentabilidad y minimizar los costos y gastos de la empresa. También se les consultó a los empleados y al Gerente en las preguntas N°9, 10 y 13 sobre la liquidez, el capital de trabajo y la solvencia de la empresa a lo cual manifestaron que no se cuenta con la liquidez necesaria para cubrir sus deudas inmediatas, y que se tuvo que recurrir a la inyección de capital de trabajo para poder operar con normalidad y que la solvencia de la empresa no es la adecuada, presentando así dificultades en los principales indicadores financieros.

Toda esta información recolectada por medio de encuestas y la entrevista nos permiten afianzar más el tema planteado Modelo de Gestión Financiera que genere rentabilidad en la empresa BCS ÖKO GARANTIE ya que ratifica la problemática planteada y manifiestan la necesidad de contar con un modelo que les permita plantear las estrategias necesarias que le sean de guía y los oriente en la toma de decisiones para obtener resultados positivos al final del ejercicio.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITO

4.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA QUE GENERE RENTABILIDAD EN LA EMPRESA BCS ÖKO GARANTIE, DEL CANTÓN CHAMBO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2018.

4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Objetivo general

Diseñar un Modelo de Gestión Financiera que genere rentabilidad en la empresa BCS ÖKO GARANTIE, del Cantón Chambo, Provincia de Chimborazo, para el periodo 2018.

4.2.2 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico actual del entorno empresarial.
- Elaborar estrategias que mejoren la situación actual.
- Estructurar el plan financiero.

4.3 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

En el presente trabajo de titulación se plantean técnicas, métodos y herramientas para que la empresa BCS ÖKO GARANTIE mejore su gestión económica y financiera mediante la puesta en marcha de estrategias y políticas planteadas que van a estar orientadas a disminuir los costos del servicio y los gastos operativos de la empresa, sobre todo a gestionar de manera eficiente el capital de trabajo para que la empresa opere normalmente sin contratiempos, teniendo como objetivo principal generar rentabilidad y liquidez.

4.4 DIAGNÓSTICO ACTUAL DEL ENTORNO EMPRESARIAL

Al realizar el diagnóstico de la situación actual del entorno empresarial se busca establecer de forma clara y precisa como está la empresa actualmente; los problemas que está atravesando e identificar de manera precisa donde se necesita poner un mayor grado de atención para dar soluciones inmediatas a la problemática presentada, para determinar las afectaciones que presenta la empresa se va aplicar el análisis financiero y los indicadores financieros.

4.5 ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS ESTÁTICO Y DINÁMICO

El análisis de estados financieros es el proceso examinador exhaustivo que valora las situación financiera pasada y presente, además de evaluar los resultados de las operaciones con el propósito de servir de guía para la toma de decisiones futuras de la empresa.

Para el análisis financiera de BCS ÖKO GARANTIE se usó el análisis estático que es aquel que nos permite verificar el peso de cada una de las cuentas y el impacto de estas en el resultado final del ejercicio de los estados financieros.

También se aplicó el análisis dinámico que nos permite constatar las variaciones en cada una de las cuentas de un periodo a otro y ver cuales han disminuido y cuales han incrementado para establecer si esto ha beneficiado de alguna manera a la empresa o si la ha perjudicado y tomar correctivos para mejorar en el futuro.

A esto se suma la aplicación de los indicadores financieros que nos va ayudar establecer el grado de liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad desde un ámbito más técnico, lo que va nos permite plantear estrategias y políticas orientadas a subsanar estos problemas.

Balance general análisis estático

Tabla 15: Balance General BCS ÖKO GARANTIE LTDA. Análisis Estático

Detalle	2.016	Análisis Estático	2.017	Análisis Estático
<u>ACTIVO</u>				
ACTIVO CORRIENTE	326.983,90	84,49%	365.520,55	74,19%
Caja	300,00	0,08%	300,00	0,06%
Bancos	95.157,55	24,59%	87.781,14	17,82%
Cuentas por cobrar	231.526,35	59,83%	277.439,41	56,31%
Cuentas por Cobrar Clientes no relacionados	152.963,10	39,53%	174.091,37	35,34%
Cuentas Incobrables	8,00	0,00%	8,00	0,00%
Work In Progress	-14.898,62	-3,85%	-48.143,77	-9,77%
Provisión Cuentas Incobrables Legales	-2.861,84	-0,74%	-2.861,84	-0,58%
Provisión Kiwa Cuentas Incobrables	-18.257,50	-4,72%	-36.890,53	-7,49%
Cuentas por Cobrar relacionadas	98.137,56	25,36%	174.439,46	35,41%
BCS Perú	11.017,68	2,85%	9.131,14	1,85%
BCS Colombia	11.214,29	2,90%	31.805,14	6,46%
KIWA BCS Costa Rica	15.541,98	4,02%	4.958,14	1,01%
BCS Dominicana	7.315,69	1,89%	10.463,03	2,12%
BCS Öko Garantie Do Brasil Ltda.	18.231,08	4,71%	61.252,96	12,43%
BCS Öko Garantie Do Brasil Ltda.	24.000,00	6,20%	24.000,00	4,87%
Kiwa España	9.718,19	2,51%	15.841,55	3,22%
Kiwa Holanda	1.098,65	0,28%	1.098,65	0,22%
Kiwa BCS Öko Garantie México		0,00%	15.888,85	3,23%
Otras Cuentas por Cobrar	16.435,65	4,25%	16.796,72	3,41%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	15.966,86	4,13%	27.682,40	5,62%
Anticipos Inspectores Internos	416,69	0,11%	6.295,00	1,28%
Anticipos Inspectores Externos	0,00	0,00%	912,10	0,19%
Anticipos Personal Administrativo	94,37	0,02%	180,00	0,04%
Pagos Anticipados a Proveedores	15.455,80	3,99%	20.295,30	4,12%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	12.156,78	3,14%	64.569,99	13,11%
Crédito Fiscal	12.156,78	3,14%	64.569,99	13,11%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	30.707,58	7,93%	33.865,61	6,87%
Muebles y Enseres	3.789,33	0,98%	8.227,90	1,67%
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-1.929,30	-0,50%	-2.484,35	-0,50%
Equipos de Computación	56.562,51	14,62%	68.175,71	13,84%
Depreciación Acumulada Equipo de Computación	-35.542,95	-9,18%	-47.396,62	-9,62%
Equipos de Oficina	11.360,65	2,94%	11.360,65	2,31%
Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	-3.532,74	-0,91%	-4.017,76	-0,82%
Equipos de Comunicación	89,00	0,02%	89,00	0,02%
Depreciación Acumulada E. de Comunicación	-88,92	-0,02%	-88,92	-0,02%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1.180,04	0,30%	1.030,30	0,21%
Utensilios de Comedor	1.020,04	0,26%	1.030,30	0,21%
Depósitos en Garantía	160,00	0,04%	0,00	0,00%
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>386.995,16</u>	<u>100,00%</u>	<u>492.668,85</u>	<u>100,00%</u>
<u>PASIVO</u>				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	193.346,24	49,96%	415.311,19	84,30%
KIWA BCS Certificación en Alemania	77.490,30	20,02%	74.994,55	15,22%
BCS Öko - Garantie GMBH-Brasil	24.000,00	6,20%	24.000,00	4,87%
KIWA NV Servicios y Costos Corporativos	0,00	0,00%	682,50	0,14%
Kiwa BCS Perú	1.486,70	0,38%	0,00	0,00%
Kiwa BCS Brasil	2.924,27	0,76%	0,00	0,00%
Kiwa BCS Alemania Manager	84.150,54	21,74%	0,00	0,00%
Provisión Kiwa BCS Alemania	0,00	0,00%	44.130,15	8,96%
Locales	0,00	0,00%	77,82	0,02%
Proveedores	3.294,43	0,85%	1.000,80	0,20%
KIWA International BV Préstamo	0,00	0,00%	219.206,50	44,49%
Proyecto Kiwa Academy	0,00	0,00%	51.218,87	10,40%

PAGOS ANTICIPADOS KIWA BCS	-256,33	-0,07%	-4.166,86	-0,85%
Kiwa BCS Diferido de Costos de Certificación	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Kiwa NV Diferido Servicios y Costos Corporativos	0,00	0,00%	-2.132,78	-0,43%
Anticipos Oficina Paraguay	-256,33	-0,07%	-256,33	-0,05%
KIWA Diferido Fondos de Expansión	0,00	0,00%	-1.777,75	-0,36%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	56.166,62	14,51%	107.721,85	21,86%
SRI Por Pagar	20.668,05	5,34%	54.030,06	10,97%
Impuesto a la Renta por Pagar	0,00	0,00%	3.773,24	0,77%
IESS	10.204,86	2,64%	10.313,05	2,09%
15% Participación por Pagar	80,55	0,02%	0,00	0,00%
Sueldos y Beneficios Adicionales	25.213,16	6,52%	39.605,50	8,04%
ANTICIPO DE CLIENTES	31.882,94	8,24%	49.017,84	9,95%
Depósitos Clientes	31.882,94	8,24%	49.017,84	9,95%
PROVISION BENEFICIOS EMPLEADOS	44.416,14	11,48%	53.838,16	10,93%
Porción Cuenta Provisional por Beneficios Empleados	44.416,14	11,48%	53.838,16	10,93%
OTROS	4.094,22	1,06%	856,68	0,17%
Cheques Girados y no Cobrados	4.094,22	1,06%	856,68	0,17%
<u>TOTAL PASIVO</u>	329.649,83	85,18%	622.578,86	126,37%
<u>PATRIMONIO</u>				
CAPITAL SOCIAL	400,00	0,10%	400,00	0,08%
Capital Social	400,00	0,10%	400,00	0,08%
RESERVAS	200,00	0,05%	200,00	0,04%
Reservas	200,00	0,05%	200,00	0,04%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	56.745,33	14,66%	-130.510,01	-26,49%
Utilidad no Distribuida	144.734,82	37,40%	144.734,82	29,38%
Pérdida Ejercicios Anteriores	-48.286,95	-12,48%	-54.833,37	-11,13%
Utilidad/Pérdida del ejercicio	-39.702,54	-10,26%	-220.411,46	-44,74%
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	57.345,33	14,82%	-129.910,01	-26,37%
<u>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</u>	386.995,16	100,00%	492.668,85	100,00%

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Análisis del Activo Total

En BCS ÖKO GARANTIE el activo corriente en el 2016 representó el 84,49% del activo donde el mayor peso está en las cuentas por cobrar que representan el 59,83%, mientras que el disponible es el 24,67%, mientras el propiedad, planta y equipo representa el 7,93% del activo, siendo equipo de computación el activo que tiene mayor inversión con un 5,43% deducido la depreciación, otros activos representa el 0,30% y los pagos anticipados representan el 4,13% , la cuenta de mayor peso en el año 2016 es cuentas por cobrar por un valor de USD 231.526,35 lo que está generando problemas de liquidez inmediata, al tener gran parte de la venta del servicio pendiente de cobro.

En el 2017, el activo corriente represento el 74,19%, siendo cuenta por cobrar el 56,31% y la disponibilidad el 17,88%; mientras propiedad planta y equipo representa el 6,87%, pagos anticipados el 5,62%; otros activos el 0,21%, de tal manera que la cuenta con mayor peso es cuentas por cobrar con un valor de USD 277.439,41.

Se puede concluir que en el activo de la empresa en el año 2016 y 2017 la cuenta de mayor incidencia en cuentas por cobrar que representa más del 50% del total del activo de tal manera si se tiene un exceso de cartera sin recuperar esto incide directamente en la liquidez de la empresa y en la rentabilidad de la empresa.

Análisis del Pasivo total

La empresa en el 2016, solo cuenta con pasivo corriente es decir con deudas a corto plazo que representa el 85,18%, siendo la cuenta cuentas y documentos por pagar la de mayor peso con un 49,96%; seguido por otras obligaciones corrientes que representa el 14,51%, se puede determinar que en el año 2016 la empresa tuvo gran dependencia de sus acreedores para realizar sus actividades operativas y esta dependencia es sin costo alguno ya que es con los proveedores y no con instituciones financieras. El valor de las cuentas y documentos por pagar es de USD 193.346,24 que representa el 85,18% del pasivo.

En el 2017, la empresa en el pasivo corriente tiene un 126,37%, se puede constatar que el valor total del pasivo corriente supera al total activo por un 26,37% debido a que la empresa en el patrimonio como se verá más adelante presenta pérdida del ejercicio a esto se suma que la empresa suma un crédito por USD 219.206,50 que representa un 44,49% del pasivo, y las cuentas y documentos por pagar representan el 39,80% del pasivo.

El pasivo de la empresa solo está financiado al corto plazo lo que puede generar serios inconvenientes al momento de cubrirlas dejando sin fondos a la empresa y lo más preocupante es que para el año 2017 se puede verificar un sobreendeudamiento que puede llevar a la empresa a la quiebra en caso de exigencias de pago inmediato, se debe realizar una correcta sustentación del nivel de endeudamiento alcanzado por la empresa.

Análisis Patrimonio

La empresa en el año 2016 conto con un capital social del 0,10% y reservas del 0,05%, mientras que la pérdida del ejercicio representa el -10,26%.

Para el año 2017 el capital social es del 0,08% y las reservas del 0,04% y las pérdidas del ejercicio representan el -44,74%. Se puede ver que la empresa viene arrastrando año a año pérdida del ejercicio como resultado final lo cual genera que la empresa no sea rentable y además presente problemas de solvencia patrimonial.

Comportamiento de los principales grupos del Balance General – Análisis Estático.

Tabla 16: Comportamiento de los principales grupos del Balance General

Variable	2016	2017
Activo Corriente	84,49%	74,19%
Activo no Corriente	7,93%	6,87%
Otros Activos	0,30%	0,21%
Pasivo Corriente	85,18%	126,37%
Patrimonio	14,82%	-26,37%

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

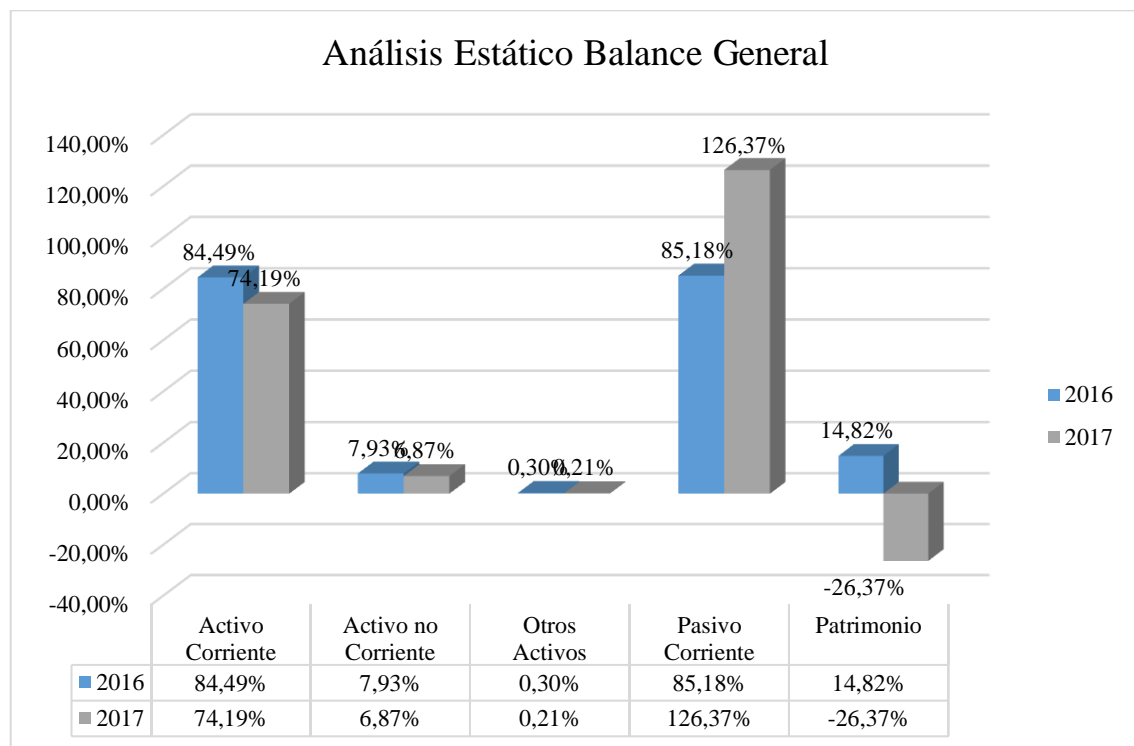


Gráfico 13: Comportamiento de los principales grupos del Balance General

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Se puede observar que los principales grupos del activo, pasivo y patrimonio respectivamente de la empresa han sufrido variaciones del año 2016 al año 2017, siendo los de mayor impacto la variación que se presenta en el pasivo corriente que del año 2016 al 2017 incrementa un 41,19%, alrededor del 50% de crecimiento en un solo año,

mientras que el patrimonio disminuyo en un -26,37% debido a las pérdidas que obtuvo como resultado del ejercicio 2017 la empresa.

Estado de Resultados análisis estático

Tabla 17: Estado de Resultados BCS ÖKO GARANTIE LTDA Análisis Estático

Detalle	2.016	Análisis Estático	2.017	Análisis Estático
INGRESOS	1.545.614,63	100,00%	1.698.474,10	100,00%
PRESTACION DE SERVICIOS	1.506.786,33	97,49%	1.653.077,30	97,33%
Ventas Certificaciones con Impuesto	833.918,45	53,95%	925.203,70	54,47%
Otras Ventas con Impuesto	171.767,73	11,11%	177.875,75	10,47%
Work in Progress con Impuesto - WIP	-14.898,62	-0,96%	-48.143,77	-2,83%
Ventas Certificaciones sin Impuesto	219.363,06	14,19%	185.550,07	10,92%
Ventas entre Compañías	296.798,21	19,20%	412.591,55	24,29%
Descuento en Ventas	162,50	0,01%	0,00	0,00%
COSTOS DEL SERVICIO	502.379,47	32,50%	1.045.981,51	61,58%
Costos de Personal	4.302,01	0,28%	362.353,63	21,33%
Costo Inspectores Internos	55.035,96	3,56%	57.480,60	3,38%
Costo Inspectores Externos	16.109,42	1,04%	6.977,93	0,41%
Honorarios Profesionales		0,00%	11.738,76	0,69%
SUBCONTRACTING INTERNAL		0,00%		0,00%
KIWA BCS Certificación Alemania	341.349,84	22,09%	407.025,45	23,96%
Provisión KIWA BCS Certificación Alemania	131.779,12	8,53%	44.130,15	2,60%
Recuperación de Gastos Oficina Regional	-130.307,67	-8,43%	0,00	0,00%
Recuperación 50% pago del Impuesto Salida de Divisas	-1.471,45	-0,10%	0,00	0,00%
Evaluaciones UTZ	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Facturas Clientes Paraguay	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Kiwa NV Servicios	20.267,52	1,31%	0,00	0,00%
Kiwa NV Costos Corporativos	6.437,39	0,42%	0,00	0,00%
Fondo de Expansión Kiwa BCS	0,00	0,00%	0,00	0,00%
BCS Dominicana	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Kiwa BCS Perú	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Costos Seminarios	16.841,54	1,09%	0,00	0,00%
Otros Costos del Servicio	38.250,50	2,47%	0,00	0,00%
Costos de Comercialización	3.785,29	0,24%	0,00	0,00%
Gasto Impuesto Salida de Capital	0,00	0,00%	25.605,45	1,51%
Costos Certificación Diferencia Realizado Presupuestado	0,00	0,00%	63.951,11	3,77%
Costos Seminarios	0,00	0,00%	25.882,43	1,52%
Otros Costos del Servicio	0,00	0,00%	40.836,00	2,40%
UTILIDAD BRUTA	1.004.406,86	64,98%	607.095,79	35,74%
GASTOS OPERACIONALES	995.661,78	64,42%	583.933,46	34,38%

Gastos de Personal	528.253,72	34,18%	222.268,61	13,09%
Honorarios Profesionales	93.495,07	6,05%	78.966,30	4,65%
Gastos de Oficina	146.214,42	9,46%	0,00	0,00%
Provisiones Laborales	20.392,77	1,32%	0,00	0,00%
Provisión Cuentas Incobrables	18.257,50	1,18%	36.890,53	2,17%
Gastos de Gestión	137.198,03	8,88%	13.627,81	0,80%
Impuestos, Contribuciones y Otros	31.340,32	2,03%	15.398,37	0,91%
15% Participación Empleados	80,55	0,01%	0,00	0,00%
Impuesto a la Renta	7.002,88	0,45%	3.773,24	0,22%
Depreciaciones	10.155,22	0,66%	12.893,74	0,76%
Kiwa BCS Perú Encuentro de Gerentes y Marketing	3.271,30	0,21%	0,00	0,00%
Kiwa NV Servicios			19.500,79	1,15%
Kiwa NV Costos Corporativos			6.242,12	0,37%
Fondo de Expansión Kiwa BCS			21.457,22	1,26%
Gastos de Oficina			129.778,07	7,64%
Gastos de comercialización			23.136,66	1,36%
UTILIDAD OPERACIONAL	8.745,08	0,57%	23.162,33	1,36%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	-48.447,62	-3,13%	-243.573,79	-14,34%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	35.229,97	2,28%	863,04	0,05%
Bancarios	2.220,35	0,14%	863,04	0,05%
Diferencial Cambiario	33.009,62	2,14%	0,00	0,00%
OTRAS RENTAS	3.598,33	0,23%	44.533,76	2,62%
Recuperaciones Empleados	0,00	0,00%	16.270,54	0,96%
Otros Ingresos	3.598,33	0,23%	28.263,22	1,66%
GASTOS FINANCIEROS	25.142,74	1,63%	9.380,73	0,55%
Intereses Pagados	0,00	0,00%	34,69	0,00%
Gastos Bancarios	5.594,22	0,36%	5.442,54	0,32%
Diferencial Cambiario	19.548,52	1,26%	3.903,50	0,23%
OTROS GASTOS	1,26	0,00%	234.022,77	13,78%
Otros Gastos	1,26	0,00%	0,00	0,00%
Coordinación, Administración y Dirección Ing.Götz		0,00%	127.471,86	7,51%
Gastos Latam		0,00%	64.674,83	3,81%
Gastos Entre Compañías		0,00%	41.876,08	2,47%
GASTOS NO DEDUCIBLES	62.131,92	4,02%	45.567,09	2,68%
UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO	-39.702,54	-2,57%	-220.411,46	-12,98%

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Análisis Ingresos

El ingreso principal en el año 2016 de BCS ÖKO GARANTIE LTDA está en la prestación de servicios que brinda, siendo la venta de certificados con impuestos la de mayor contribución a sus arcas con un 53,95% del ingreso, la venta de certificación sin impuestos representa el 14,19% y la venta a otras compañías representa el 19,20% de

los ingresos directos de la empresa. La empresa también cuenta con ingresos indirectos que representan el 0,23%.

Para el año 2017 el ingreso por certificaciones con impuestos representa el 54,47%, la venta de certificados sin impuestos el 10,92%, las ventas entre compañías representa el 24,29% de los ingresos directos. Los ingresos indirectos de la empresa representaron el 2,62%.

La empresa en sus ingresos directos consta con varios productos que le permiten tener una mayor captación del mercado y por ende mayores ingresos.

Análisis de los Costos del Servicio y Gastos

El costo del servicio representa el 32,50% de los ingresos, siendo el costo de mayor impacto la certificación alemana que representa el 22,09%; mientras que los gastos operativos en el 2016 representaron el 64,98%, siendo el gasto en personal el de mayor impacto con un 34,18%, la empresa también cuenta con gastos financieros por los gastos bancarios y el tipo de cambio que representa el 1,63% de los ingresos.

Para el año 2017 el costo del servicio represento el 61,58% de los ingresos, siendo el costo del personal del 21,33% y la Certificación de Alemania del 23,96% los más representativos; los gastos operativos representan el 34,38%, siendo gasto de personal con un 13,06% el de mayor peso, a esto se suma los gastos financieros que representan el 0,55%, mientras que otros gastos representa el 13,78% de los ingresos.

Se puede ver que la empresa tiene una gran variación tanto en los costos del servicio, como en los gastos operativos, lo que impacta directamente en el resultado final, ya que no hay una buena gestión tanto en los costos como en los gastos.

Análisis del Resultado del Ejercicio

La empresa en el año 2016 tuvo pérdidas por el valor de USD 39.702,54 que representa el -2,57% y para el 2017 la pérdida ascendió a USD 220.411, 46 que representa el -12,98%.

Comportamiento de los principales grupos del Estado de Resultados – Análisis Estático.

Tabla 18: Comportamiento de los principales grupos del Estado de Resultados

Variable	2016	2017
Ventas Certificaciones con Impuesto	53,95%	54,47%
Ventas Certificaciones sin Impuesto	14,19%	10,92%
Ventas entre Compañías	19,20%	24,29%
Costos del servicio	32,50%	61,58%
Gastos Operativos	64,42%	34,38%
Utilidad/pérdida del ejercicio	-2,57%	-12,98%

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

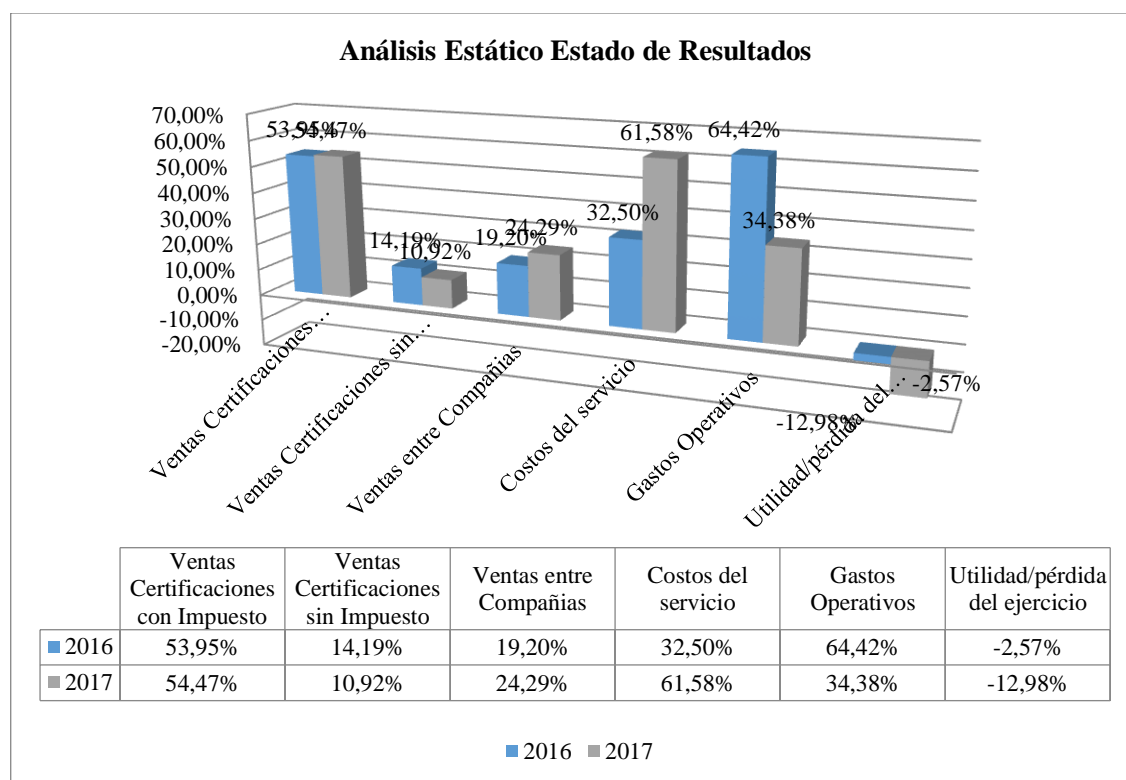


Gráfico 14: Comportamiento de los principales grupos del Estado de Resultados

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Se puede constatar que existen variaciones muy significativas y de gran impacto en el estado de resultados del año 2016 al año 2017, principalmente en los costos y gastos operacionales que presentan fluctuaciones del 50% de un periodo a otro, mientras que los ingresos presentan un incremento moderado acorde al crecimiento del país, esta divergencia entre los ingresos y gastos ocasiona que para el año 2017 la pérdida del ejercicio sea mayor a la del 2016.

Balance general análisis dinámico

Tabla 19: Balance General BCS ÖKO GARANTIE LTDA. Análisis Dinámico

Detalle	2.016	2.017	Análisis Dinámico	
			Variación Relativa	Variación Absoluta
<u>ACTIVO</u>				
ACTIVO CORRIENTE	326.983,90	365.520,55	38.536,65	11,79%
Caja	300,00	300,00	0,00	0,00%
Bancos	95.157,55	87.781,14	-7.376,41	-7,75%
Cuentas por cobrar	231.526,35	277.439,41	45.913,06	19,83%
Cuentas por Cobrar Clientes no relacionados	152.963,10	174.091,37	21.128,27	13,81%
Cuentas Incobrables	8,00	8,00	0,00	0,00%
Work In Progress	-14.898,62	-48.143,77	-33.245,15	223,14%
Provisión Cuentas Incobrables Legales	-2.861,84	-2.861,84	0,00	0,00%
Provisión Kiwa Cuentas Incobrables	-18.257,50	-36.890,53	-18.633,03	102,06%
Cuentas por Cobrar relacionadas	98.137,56	174.439,46	76.301,90	77,75%
BCS Perú	11.017,68	9.131,14	-1.886,54	-17,12%
BCS Colombia	11.214,29	31.805,14	20.590,85	183,61%
KIWA BCS Costa Rica	15.541,98	4.958,14	-10.583,84	-68,10%
BCS Dominicana	7.315,69	10.463,03	3.147,34	43,02%
BCS Öko Garantie Do Brasil Ltda.	18.231,08	61.252,96	43.021,88	235,98%
BCS Öko Garantie Do Brasil Ltda.	24.000,00	24.000,00	0,00	0,00%
Kiwa España	9.718,19	15.841,55	6.123,36	63,01%
Kiwa Holanda	1.098,65	1.098,65	0,00	0,00%
Kiwa BCS Öko Garantie México		15.888,85	15.888,85	0,00%
Otras Cuentas por Cobrar	16.435,65	16.796,72	361,07	2,20%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	15.966,86	27.682,40	11.715,54	73,37%
Anticipos Inspectores Internos	416,69	6.295,00	5.878,31	1410,72 %
Anticipos Inspectores Externos	0,00	912,10	912,10	0,00%
Anticipos Personal Administrativo	94,37	180,00	85,63	90,74%
Pagos Anticipados a Proveedores	15.455,80	20.295,30	4.839,50	31,31%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	12.156,78	64.569,99	52.413,21	431,14%
Crédito Fiscal	12.156,78	64.569,99	52.413,21	431,14%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	30.707,58	33.865,61	3.158,03	10,28%
Muebles y Enseres	3.789,33	8.227,90	4.438,57	117,13%
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-1.929,30	-2.484,35	-555,05	28,77%
Equipos de Computación	56.562,51	68.175,71	11.613,20	20,53%
Depreciación Acumulada Equipo de Computación	-35.542,95	-47.396,62	-11.853,67	33,35%
Equipos de Oficina	11.360,65	11.360,65	0,00	0,00%

Depreciación Acumulada Equipo Oficina	-3.532,74	-4.017,76	-485,02	13,73%
Equipos de Comunicación	89,00	89,00	0,00	0,00%
Depreciación Acumulada E. de Comunicación	-88,92	-88,92	0,00	0,00%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1.180,04	1.030,30	-149,74	-12,69%
Utensilios de Comedor	1.020,04	1.030,30	10,26	1,01%
Depósitos en Garantía	160,00	0,00	-160,00	-100,00%
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>386.995,16</u>	<u>492.668,85</u>	<u>105.673,69</u>	<u>27,31%</u>
<u>PASIVO</u>				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	193.346,24	415.311,19	221.964,95	114,80%
KIWA BCS Certificación en Alemania	77.490,30	74.994,55	-2.495,75	-3,22%
BCS Öko - Garantie GMBH-Brasil	24.000,00	24.000,00	0,00	0,00%
KIWA NV Servicios y Costos Corporativos	0,00	682,50	682,50	0,00%
Kiwa BCS Perú	1.486,70	0,00	-1.486,70	-100,00%
Kiwa BCS Brasil	2.924,27	0,00	-2.924,27	-100,00%
Kiwa BCS Alemania Manager	84.150,54	0,00	-84.150,54	-100,00%
Provisión Kiwa BCS Alemania	0,00	44.130,15	44.130,15	0,00%
Locales	0,00	77,82	77,82	0,00%
Proveedores	3.294,43	1.000,80	-2.293,63	-69,62%
KIWA International BV Préstamo	0,00	219.206,50	219.206,50	0,00%
Proyecto Kiwa Academy	0,00	51.218,87	51.218,87	0,00%
PAGOS ANTICIPADOS KIWA BCS	-256,33	-4.166,86	-3.910,53	1525,58%
Kiwa BCS Diferido de Costos de Certificación	0,00	0,00	0,00	0,00%
Kiwa NV Diferido Servicios y Costos Corporativos	0,00	-2.132,78	-2.132,78	0,00%
Anticipos Oficina Paraguay	-256,33	-256,33	0,00	0,00%
KIWA Diferido Fondos de Expansión	0,00	-1.777,75	-1.777,75	0,00%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	56.166,62	107.721,85	51.555,23	91,79%
SRI Por Pagar	20.668,05	54.030,06	33.362,01	161,42%
Impuesto a la Renta por Pagar	0,00	3.773,24	3.773,24	0,00%
IESS	10.204,86	10.313,05	108,19	1,06%
15% Participación por Pagar	80,55	0,00	-80,55	-100,00%
Sueldos y Beneficios Adicionales	25.213,16	39.605,50	14.392,34	57,08%
ANTICIPO DE CLIENTES	31.882,94	49.017,84	17.134,90	53,74%
Depósitos Clientes	31.882,94	49.017,84	17.134,90	53,74%
PROVISION BENEFICIOS EMPLEADOS	44.416,14	53.838,16	9.422,02	21,21%
Porción Provisión por Beneficios Empleados	44.416,14	53.838,16	9.422,02	21,21%
OTROS	4.094,22	856,68	-3.237,54	-79,08%
Cheques Girados y no Cobrados	4.094,22	856,68	-3.237,54	-79,08%
<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>329.649,83</u>	<u>622.578,86</u>	<u>292.929,03</u>	<u>88,86%</u>

<u>PATRIMONIO</u>				
CAPITAL SOCIAL	400,00	400,00	0,00	0,00%
Capital Social	400,00	400,00	0,00	0,00%
RESERVAS	200,00	200,00	0,00	0,00%
Reservas	200,00	200,00	0,00	0,00%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	56.745,33	-	-	-
		130.510,01	187.255,34	329,99%
Utilidad no Distribuida	144.734,82	144.734,82	0,00	0,00%
Pérdida Ejercicios Anteriores	-48.286,95	-54.833,37	-6.546,42	13,56%
Utilidad/Pérdida del ejercicio	-39.702,54	-	-	455,16%
		220.411,46	180.708,92	
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	57.345,33	-	-	-
		129.910,01	187.255,34	326,54%
<u>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</u>	386.995,16	492.668,85	105.673,69	27,31%

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Análisis del Activo

El activo total de la empresa creció un 27,31% del 2016 al 2017, el activo corriente presento una variación de 11,79%, las cuentas por cobrar incrementaron un 19,83% al 2017, los pagos anticipados crecieron un 73,37%, propiedad planta y equipo incremento un 10,28% y otros activos presenta una disminución del 12,69%.

Análisis del Pasivo

El pasivo de la empresa creció un 88,86% en el 2017 en comparación al 2016, las cuentas y documentos por pagar fue la que mayor impacto tuvo incremento un 114,80% y otras obligaciones corrientes incremento un 91,79%.

Análisis del Patrimonio

El Patrimonio de la empresa presenta un impacto negativo directo ya que disminuyó un 326,54% en el 2017.

Comportamiento de los principales grupos del Balance General – Análisis Dinámico.

Tabla 20: Comportamiento de los principales grupos del Balance General-Análisis Dinámico

Variable	2016	2017	Variación
Activo Corriente	326.983,90	365.520,55	11,79%
Activo no Corriente	30.707,58	33.865,61	10,28%
Otros Activos	1.180,04	1.030,30	-12,69%
Pasivo Corriente	329.649,83	622.578,86	88,86%
Patrimonio	57.345,33	-129.910,01	-326,54%

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

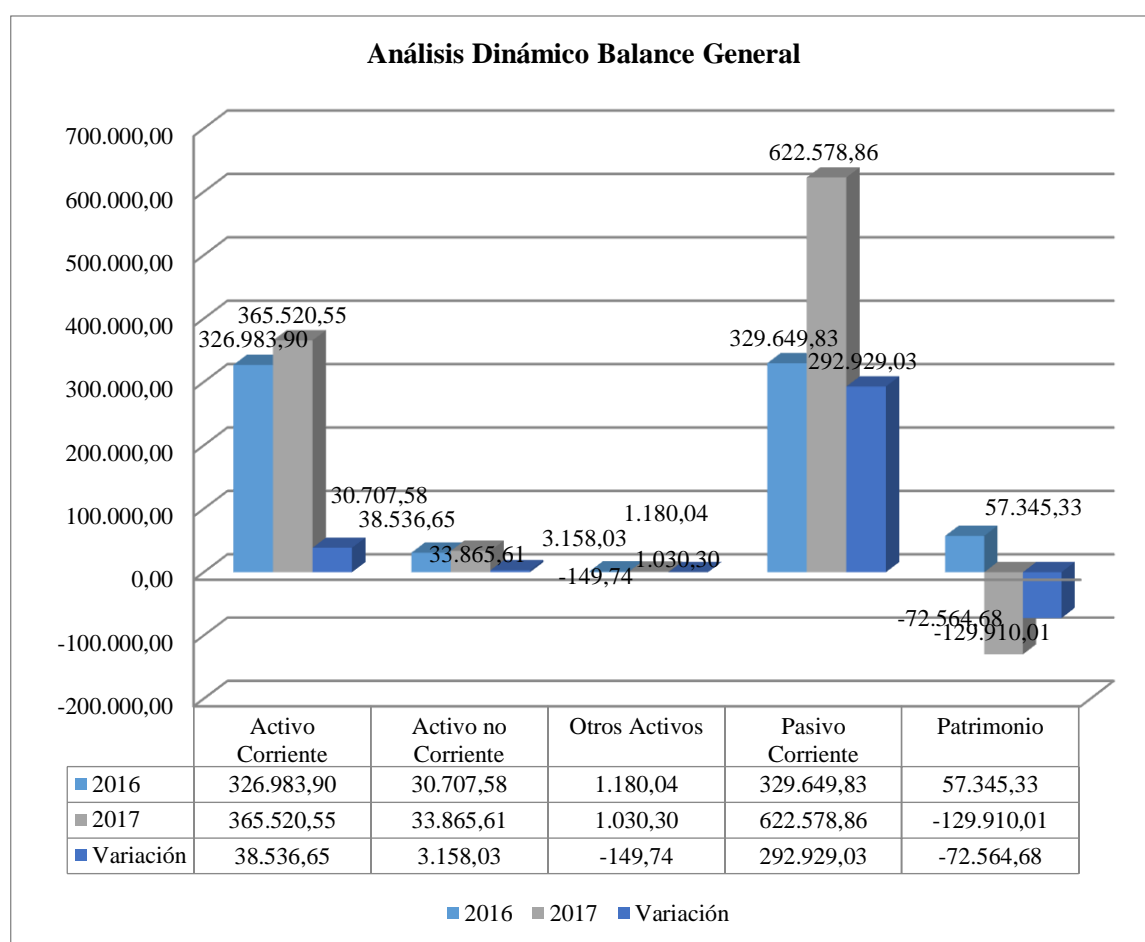


Gráfico 15: Comportamiento de los principales grupos del Balance General-Análisis Dinámico

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Se puede verificar que hubo variaciones normales en el activo, mientras que en el pasivo y patrimonio hay variaciones bruscas de un año al otro, lo que se significa que la empresa no cuenta con una buena gestión que le ayude a mejorar los resultados.

Estado de Resultados análisis dinámico

Tabla 21: Estado de Resultados BCS ÖKO GARANTIE LTDA. Análisis Dinámico

Detalle	2.016	2.017	Análisis Dinámico	
			Variación Relativa	Variación Absoluta
INGRESOS	1.545.614,63	1.698.474,10	152.859,47	9,89%
PRESTACION DE SERVICIOS	1.506.786,33	1.653.077,30	146.290,97	9,71%
Ventas Certificaciones con Impuesto	833.918,45	925.203,70	91.285,25	10,95%
Otras Ventas con Impuesto	171.767,73	177.875,75	6.108,02	3,56%
Work in Progress con Impuesto - WIP	-14.898,62	-48.143,77	-33.245,15	223,14%
Ventas Certificaciones sin Impuesto	219.363,06	185.550,07	-33.812,99	-15,41%
Ventas entre Compañías	296.798,21	412.591,55	115.793,34	39,01%
Descuento en Ventas	162,50	0,00	-162,50	-100,00%
COSTOS DEL SERVICIO	502.379,47	1.045.981,51	543.602,04	108,21%
Costos de Personal	4.302,01	362.353,63	358.051,62	8322,89%
Costo Inspectores Internos	55.035,96	57.480,60	2.444,64	4,44%
Costo Inspectores Externos	16.109,42	6.977,93	-9.131,49	-56,68%
Honorarios Profesionales		11.738,76	11.738,76	0,00%
SUBCONTRACTING INTERNAL			0,00	0,00%
KIWA BCS Certificación Alemania	341.349,84	407.025,45	65.675,61	19,24%
Provisión KIWA BCS Certificación Alemania	131.779,12	44.130,15	-87.648,97	-66,51%
Recuperación de Gastos Oficina Regional	-130.307,67	0,00	130.307,67	-100,00%
Recuperación 50% pago del Impuesto Salida de Divisas	-1.471,45	0,00	1.471,45	-100,00%
Evaluaciones UTZ	0,00	0,00	0,00	0,00%
Facturas Clientes Paraguay	0,00	0,00	0,00	0,00%
Kiwa NV Servicios	20.267,52	0,00	-20.267,52	-100,00%
Kiwa NV Costos Corporativos	6.437,39	0,00	-6.437,39	-100,00%
Fondo de Expansión Kiwa BCS	0,00	0,00	0,00	0,00%
BCS Dominicana	0,00	0,00	0,00	0,00%
Kiwa BCS Perú	0,00	0,00	0,00	0,00%
Costos Seminarios	16.841,54	0,00	-16.841,54	-100,00%
Otros Costos del Servicio	38.250,50	0,00	-38.250,50	-100,00%
Costos de Comercialización	3.785,29	0,00	-3.785,29	-100,00%
Gasto Impuesto Salida de Capital	0,00	25.605,45	25.605,45	0,00%
Costos Certificación Diferencia Realizado Presupuestado	0,00	63.951,11	63.951,11	0,00%
Costos Seminarios	0,00	25.882,43	25.882,43	0,00%
Otros Costos del Servicio	0,00	40.836,00	40.836,00	0,00%
UTILIDAD BRUTA	1.004.406,86	607.095,79	-397.311,07	-39,56%
GASTOS OPERACIONALES	995.661,78	583.933,46	-411.728,32	-41,35%
Gastos de Personal	528.253,72	222.268,61	-305.985,11	-57,92%
Honorarios Profesionales	93.495,07	78.966,30	-14.528,77	-15,54%
Gastos de Oficina	146.214,42	0,00	-146.214,42	-100,00%
Provisiones Laborales	20.392,77	0,00	-20.392,77	-100,00%
Provisión Cuentas Incobrables	18.257,50	36.890,53	18.633,03	102,06%
Gastos de Gestión	137.198,03	13.627,81	-123.570,22	-90,07%
Impuestos, Contribuciones y Otros	31.340,32	15.398,37	-15.941,95	-50,87%
15% Participación Empleados	80,55	0,00	-80,55	-100,00%
Impuesto a la Renta	7.002,88	3.773,24	-3.229,64	-46,12%
Depreciaciones	10.155,22	12.893,74	2.738,52	26,97%
Kiwa BCS Perú Encuentro de Gerentes y Marketing	3.271,30	0,00	-3.271,30	-100,00%
Kiwa NV Servicios		19.500,79	19.500,79	0,00%
Kiwa NV Costos Corporativos		6.242,12	6.242,12	0,00%
Fondo de Expansión Kiwa BCS		21.457,22	21.457,22	0,00%
Gastos de Oficina		129.778,07	129.778,07	0,00%
Gastos de comercialización		23.136,66	23.136,66	0,00%
UTILIDAD OPERACIONAL	8.745,08	23.162,33	14.417,25	164,86%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	-48.447,62	-243.573,79	-195.126,17	402,76%
RENDIMIENTOS FINANCIEROS	35.229,97	863,04	-34.366,93	-97,55%
Bancarios	2.220,35	863,04	-1.357,31	-61,13%
Diferencial Cambiario	33.009,62	0,00	-33.009,62	-100,00%

OTRAS RENTAS	3.598,33	44.533,76	40.935,43	1137,62%
Recuperaciones Empleados	0,00	16.270,54	16.270,54	0,00%
Otros Ingresos	3.598,33	28.263,22	24.664,89	685,45%
GASTOS FINANCIEROS	25.142,74	9.380,73	-15.762,01	-62,69%
Intereses Pagados	0,00	34,69	34,69	0,00%
Gastos Bancarios	5.594,22	5.442,54	-151,68	-2,71%
Diferencial Cambiario	19.548,52	3.903,50	-15.645,02	-80,03%
OTROS GASTOS	1,26	234.022,77	234.021,51	18573135,71%
Otros Gastos	1,26	0,00	-1,26	-100,00%
Coordinación, Administración y Dirección Ing.Götz		127.471,86	127.471,86	0,00%
Gastos Latam		64.674,83	64.674,83	0,00%
Gastos Entre Compañías		41.876,08	41.876,08	0,00%
GASTOS NO DEDUCIBLES	62.131,92	45.567,09	-16.564,83	-26,66%
UTILIDAD Y/O PERDIDA DEL EJERCICIO	-39.702,54	-220.411,46	-180.708,92	455,16%

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Análisis Ingresos

Los ingresos de la empresa para el 2017 incrementaron un 9,89%, las ventas de certificados con impuestos incrementaron un 10,95%, la venta de certificados sin impuestos disminuyó un 15,41%, la venta entre compañías incremento un 39,01% siendo la de mayor variación en los ingresos que genera la empresa.

Análisis Costos del Servicio y los gastos

Los costos del servicio incrementaron desproporcionadamente en un 108,21% en el 2017 en comparación al 2016, siendo el costo del personal la de mayor variación con un 8322,89%.

Mientras que los gastos operativos presentaron una disminución general del 41,35% en el 2017 comparado con el 2016. Siendo los gastos de oficina, provisiones laborales y el gasto personal las que presentan una mayor disminución.

Análisis del Resultado del Ejercicio

La empresa presenta en el 2017 un incremento en la pérdida del ejercicio de 455,16%. Y muestra de manera consecutiva en los dos periodos 2016 y 2017 como resultado pérdida del ejercicio.

Comportamiento de los principales grupos del Estado de Resultados – Análisis Dinámico.

Tabla 22: Comportamiento de los principales grupos del Estado de Resultados-Análisis Dinámico

Variable	2016	2017	Variación
Ventas Certificaciones con Impuesto	833.918,45	925.203,70	10,95%
Ventas Certificaciones sin Impuesto	219.363,06	185.550,07	-15,41%
Ventas entre Compañías	296.798,21	412.591,55	39,01%
Costos del servicio	502.379,47	1.045.981,51	108,21%
Gastos Operativos	995.661,78	583.933,46	-41,35%
Utilidad/pérdida del ejercicio	-39.702,54	-220.411,46	455,16%

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

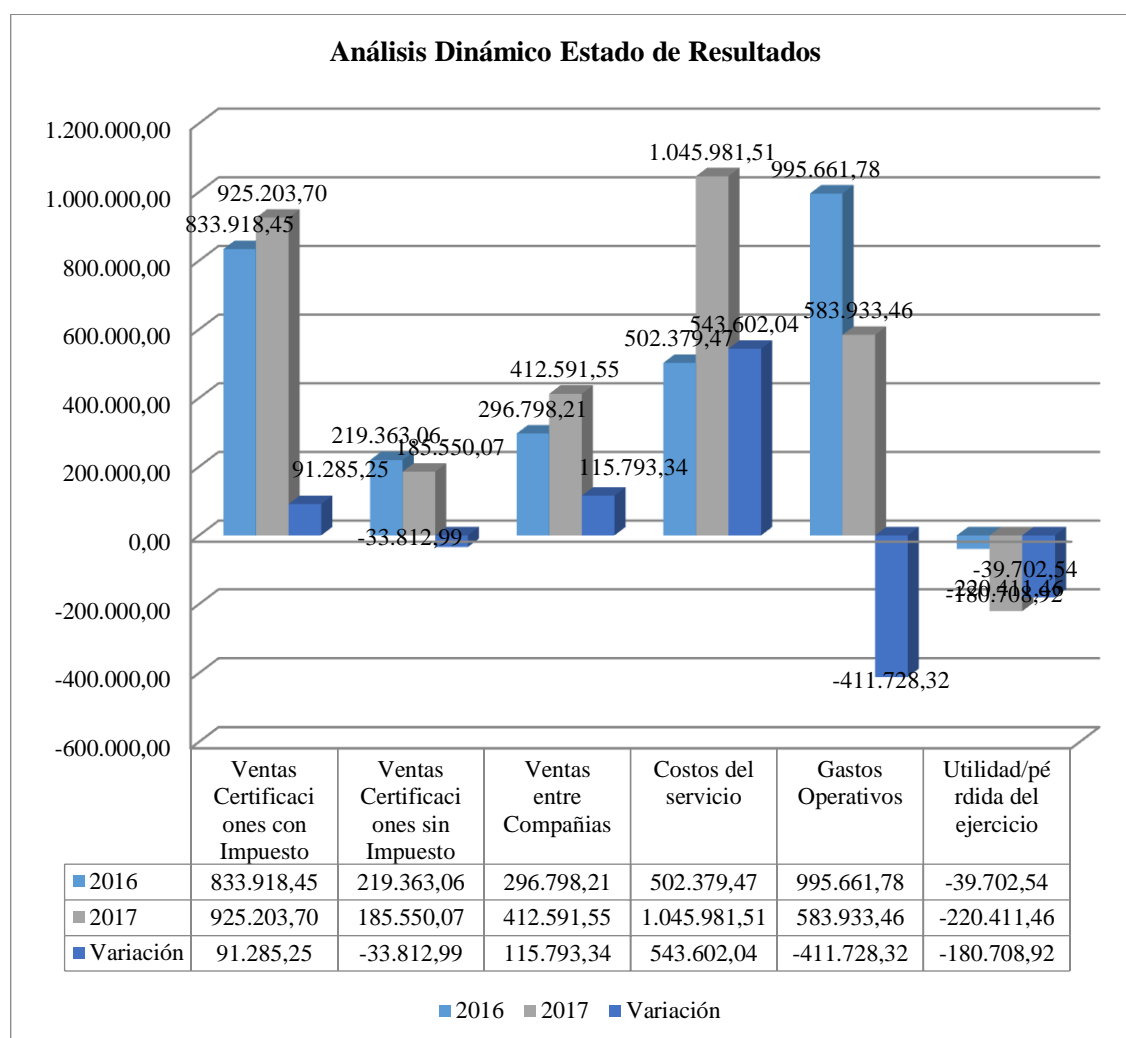


Gráfico 16: Comportamiento de los principales grupos del Balance General-Análisis Dinámico

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Se puede observar que en el estado de resultados tanto en la cuenta de ingresos, costos, gastos y resultado del ejercicio hay variaciones. Los ingresos de un año al otro variaron

normalmente, pero los costos, gastos y resultado del ejercicio 2017 tuvieron variaciones divergentes a los ingresos y además bruscas, se debe tomar medidas para gestionar y controlar de mejor manera estos resultados.

4.6 ANÁLISIS MEDIANTE INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son fórmulas que nos muestran el estado actual de la empresa y mediante sus análisis se puede establecer en donde presenta mayores problemas la empresa si en la liquidez, rentabilidad, gestión o solvencia. Si se usan de manera adecuada y periódica los indicadores financieros va ayudar a la empresa a prevenir escenarios negativos en el futuro ya que nos va a dar pautas para tomar decisiones más acertadas y convenientes a la situación que atraviese la empresa.

a) Índices de Liquidez

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,99	0,59

El índice de liquidez corriente en el año 2016 fue de 0,99 centavos por cada dólar que la empresa adeuda, y para el 2017 es de 0,59 centavos por cada dólar que la empresa adeuda, lo que quiere decir que la empresa presenta problemas de liquidez, ya que con sus activos corrientes o a corto plazo no puede cubrir sus deudas inmediatas y le tocaría recurrir a endeudamiento para cubrir los 0,40 centavos que le faltan para cubrir cada dólar que adeuda a terceros.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,99	0,59

La prueba ácida en la empresa presenta los mismos resultados que la liquidez corriente esto es debido a que la empresa no cuenta con inventarios para descontar el valor, ya que es una empresa de servicios. En el 2016 fue de 0,99 centavos por cada dólar que adeuda y en el 2017 es de 0,59 centavos por cada dólar que adeuda la empresa, no cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Capital de Trabajo	Activo corriente-Pasivo Corriente	-2.665,93	-257.058,31

La empresa en el año 2016 presento un capital de trabajo de (2.665,93) y para el 2017 presenta un capital de trabajo de (257.058,31), lo que significa que la empresa no puede cubrir los gastos que demanda sus operaciones con su activo corriente, lo que no le permite desarrollar sus operaciones con normalidad y sobre todo esto llevará a la empresa al endeudamiento para poder operar.

b) Índices de Solvencia

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	0,85	1,26

El endeudamiento del activo en el año 2016 fue del 0,85 centavos, esto significa que cada dólar del activo estaba financiado 0,85 centavos por terceras personas y 0,15 centavos por la empresa, mientras que la para el 2017 el índice de endeudamiento del activo es de USD 1,26 lo que quiere decir que la empresa está totalmente financiada por terceras personas, prácticamente la empresa pertenece a los acreedores. Se debe buscar la estrategia que ayude a cambiar este panorama.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	5,75	-4,79

El endeudamiento patrimonial en el 2016 fue de USD 5,75 por cada dólar del patrimonio, lo que significa que el patrimonio está financiado USD 4,75 por terceros y un dólar por la empresa, mientras que para el 2017 el endeudamiento patrimonial alcanzo USD (4,79) lo que significa que todo el patrimonio está comprometido con terceros.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo fijo neto}}$	1,87	-3,84

En el año 2016 la empresa podía cubrir la adquisición de sus activos fijos, ya que contaba con USD 1,87 por cada dólar invertido en el activo fijo, mientras que para el 2017 la empresa ya no puede cubrir la adquisición o el valor de los activos fijos ya que deberá endeudarse (3,84) para poder cubrir el valor de sus activos.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	6,75	-3,79

El apalancamiento en el 2016 de la empresa fue de USD 6,75 lo que quiere decir que la empresa está financiada un dólar por el capital propio y USD 5,75 por terceras personas y para el 2017 la empresa presenta un apalancamiento de USD (3,79) lo que significa que la empresa está siendo financiada totalmente por terceras personas y el capital propio no aporta para las operaciones de la empresa.

c) Índices de Gestión

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	6,51	5,96

En el 2016 la cartera de la empresa roto 7 veces al año, lo que significa que se realizó el cobro de las cuentas por cobrar 7 veces en el año y en el 2017 la rotación de cartera fue de 6 veces al año.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	49,07	48,81

El activos fijo roto 49 veces en el 2016 para generar ventas, mientras que en el 2017 roto las mismas 49 veces para apoyar en la generación de las ventas. Se puede ver que la empresa tiene un uso óptimo de los activos fijos que posee para prestar sus servicios.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Rotación de ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos total}}$	3,89	3,36

En el 2016 los activos rotaron 4 veces al año para apoyar en la generación de las ventas del servicio que ofrece la empresa y para el 2017 rotaron 3 veces al año lo activos totales para generar ventas de certificaciones, se puede notar que se usa los activos de una manera correcta y no están subutilizados.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Período medio de cobranza	$\frac{(\text{Cuentas por cobrar} * 365)}{\text{Ventas}}$	56,08	61,26

El período medio de cobranza de la empresa fue de 56 días en el 2016 lo que significa que cada 56 días se hizo efectivo el cobro de las cuentas y documentos por cobrar y para el 2017 el cobro de las cuentas y documentos por cobrar se hizo efectivo cada 61 días.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Período medio de pago	$\frac{(\text{Cuentas y doc. por pagar} * 365)}{\text{Compras}}$	140,47	144,92

El período medio de pago de la empresa es de 140 días en el 2016, lo que significa que cada 140 días se hacían pagos de las cuentas y documentos por pagar y para el 2017 se pagó cada 145 días las cuentas y documentos por pagar que la empresa tiene pendientes.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Impacto de gastos operativos	$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas}}$	0,66	0,35

En el 2016 los gastos operativos representaron el 66% de los ingresos y para el 2017 disminuyó el impacto hasta el 35% lo cual es excelente se demuestra que se está empezando a trabajar en el control de gastos innecesarios para la empresa.

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
Impacto de carga financiera	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	0,02	0,01

El impacto de los gastos financieros en la empresa en el 2016 fue del 2% y para el 2017 del 1% en relación a las ventas de las certificaciones, es un impacto mínimo el costo financiero.

d) Índices de Rentabilidad

Indicador Técnico	Fórmula	2016	2017
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$	-0,10	-0,45
ROS	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	-0,03	-0,13
ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	-0,41	-2,44

Se realizó el cálculo de los indicadores de rentabilidad solo para tener una referencia de margen de pérdida que presentan, ya que en el año 2016 y 2017 los principales indicadores financieros de rentabilidad arrojan resultados negativos a razón de que en ambos periodos se presenta pérdida en el ejercicio.

4.6.1 Análisis FODA

De acuerdo al análisis financiero realizado y a lo observado en el desarrollo de este trabajo de titulación se plantea el siguiente análisis FODA para tener una idea más clara de la situación actual de la empresa y plantear las estrategias posteriormente.

Tabla 23: Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Variedad de certificaciones nacionales e internacionales.• Certificaciones con altas normas de calidad.• Asesoramiento internacional.	<ul style="list-style-type: none">• Presenta perdida del ejercicio.• Cuentas por cobrar presenta alto índice de morosidad.• Capital de trabajo insuficiente.• No cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas.• Costos por prestación de servicios altos.• Gastos operativos altos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Acceso a nuevos mercados.• Fidelización de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de nuevos competidores.• Cambios en políticas gubernamentales.

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.
Elaboración propia

4.7 PROYECCIONES

4.7.1 Presupuesto de Ingresos

Para realizar las proyecciones de los ingresos se lo realizo mediante el método histórico de acuerdo a los balances que nos facilitó la empresa y se planteó una media arrojo un resultado del 15,35%, pero de acuerdo a los datos de los últimos años se plantea realizar las proyecciones a partir de un 10% que es un margen menor a la media pero es más objetivo y realista.

Tabla 24: Datos históricos Estado de Resultados

DETALLE	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
INGRESOS	760.390,91	785.988,05	742.593,24	1.013.718,76	1.150.047,71	1.545.614,63	1.698.474,10
COSTOS	281.774,39	280.703,12	251.167,87	389.669,91	386.936,39	502.379,47	1.045.981,51
GASTOS	448.391,91	480.509,58	465.243,57	531.016,48	721.726,74	995.661,78	583.933,46
UTILIDAD	30.224,61	24.775,35	26.181,80	93.032,37	41.384,58	-39.702,54	-220.411,46

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Elaboración propia

Tabla 25: Media de los datos históricos

AÑO	INGRESOS	ÍNDICE
2011	760.390,91	0,03
2012	785.988,05	(0,06)
2013	742.593,24	0,37
2014	1.013.718,76	0,13
2015	1.150.047,71	0,34
2016	1.545.614,63	0,10
2017	1.698.474,10	
PROMEDIO		0,92
MEDIA		15,35%

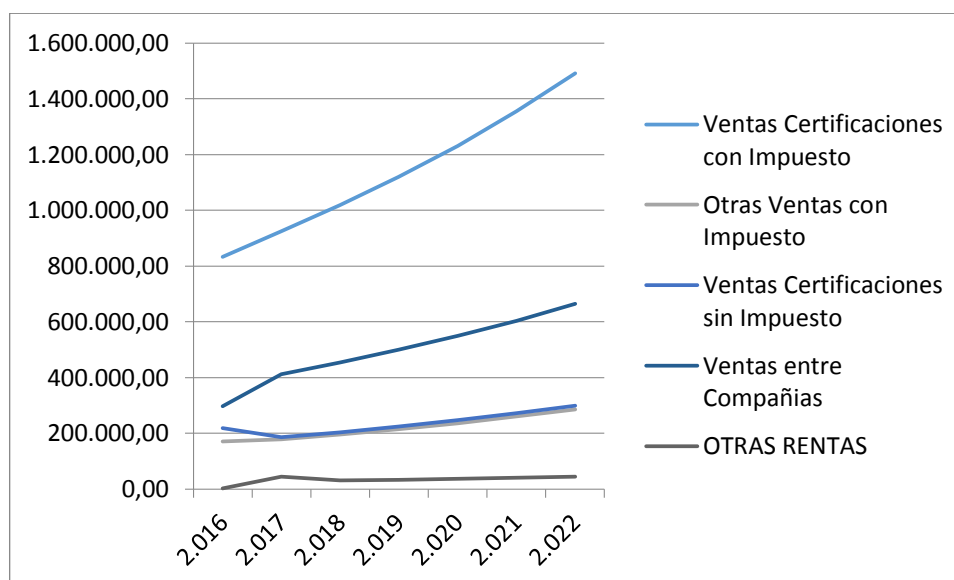
Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Elaboración propia

Para las proyecciones de las ventas se tomó como base el año 2017 y se le aplico un 10% de crecimiento anual de acuerdo al análisis de sus datos históricos, y se proyectó cada uno de los ingresos operacionales que representan el ingreso principal de la empresa y también se consideraron un mínimo de otros ingresos.

Tabla 26: Proyecciones Ingresos

Detalle	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
INGRESOS	1.866.031,10	2.052.634,21	2.257.897,63	2.483.687,39	2.732.056,13
PRESTACION DE SERVICIOS	1.834.941,56	2.018.435,71	2.220.279,28	2.442.307,21	2.686.537,93
Ventas Certificaciones con Impuesto	1.017.724,07	1.119.496,48	1.231.446,12	1.354.590,74	1.490.049,81
Otras Ventas con Impuesto	195.663,33	215.229,66	236.752,62	260.427,89	286.470,67
Work in Progress con Impuesto - WIP	-36.401,62	-40.041,78	-44.045,96	-48.450,56	-53.295,61
Ventas Certificaciones sin Impuesto	204.105,08	224.515,58	246.967,14	271.663,86	298.830,24
Ventas entre Compañías	453.850,71	499.235,78	549.159,35	604.075,29	664.482,82
OTRAS RENTAS	31.089,54	34.198,50	37.618,35	41.380,18	45.518,20
Recuperaciones Empleados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Ingresos	31.089,54	34.198,50	37.618,35	41.380,18	45.518,20

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.**Elaboración propia****Gráfico 17:** Proyecciones de ingresos**Fuente:** BCS ÖKO GARANTIE LTDA.**Elaboración propia**

Se puede observar de acuerdo al gráfico 16 que las ventas presentan una línea hacia arriba lo que demuestra un crecimiento constante en los ingresos de la empresa que van a ayudar a solventar los gastos y sobre todo a tener liquidez y generar rentabilidad.

4.7.2 Proyecciones de los Costos del Servicio

Para la proyección de los costos del servicio se aplicó el 10% en relación a los datos históricos que la empresa nos facilitó y además de acuerdo a las estrategias planteadas se establece que el costo debe manejar un margen del 30% al 40% de los ingresos.

generados por la empresa, de esta manera se establecería un nivel óptimo de costos que van ayudar a la empresa a crecer.

Tabla 27: Proyecciones de los Costos del Servicio

Detalle	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
COSTOS DEL SERVICIO	642.398,21	706.638,04	777.301,84	855.032,02	940.535,23
Costos de Personal	4.732,21	5.205,43	5.725,98	6.298,57	6.928,43
Costo Inspectores Internos	63.228,66	69.551,53	76.506,68	84.157,35	92.573,08
Costo Inspectores Externos	7.675,72	8.443,30	9.287,62	10.216,39	11.238,03
Honorarios Profesionales	10.000,00	11.000,00	12.100,00	13.310,00	14.641,00
SUBCONTRACTING INTERNAL					
KIWA BCS Certificación Alemania	441.160,43	485.276,48	533.804,13	587.184,54	645.902,99
Provisión KIWA BCS Certificación Alemania	48.543,17	53.397,48	58.737,23	64.610,95	71.072,05
Gasto Impuesto Salida de Capital	22.058,02	24.263,82	26.690,21	29.359,23	32.295,15
Costo Certificación Diferencia Realizado Presupuestado	25.000,00	27.500,00	30.250,00	33.275,00	36.602,50
Costos Seminarios	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
Otros Costos del Servicio	15.000,00	16.500,00	18.150,00	19.965,00	21.961,50

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Elaboración propia

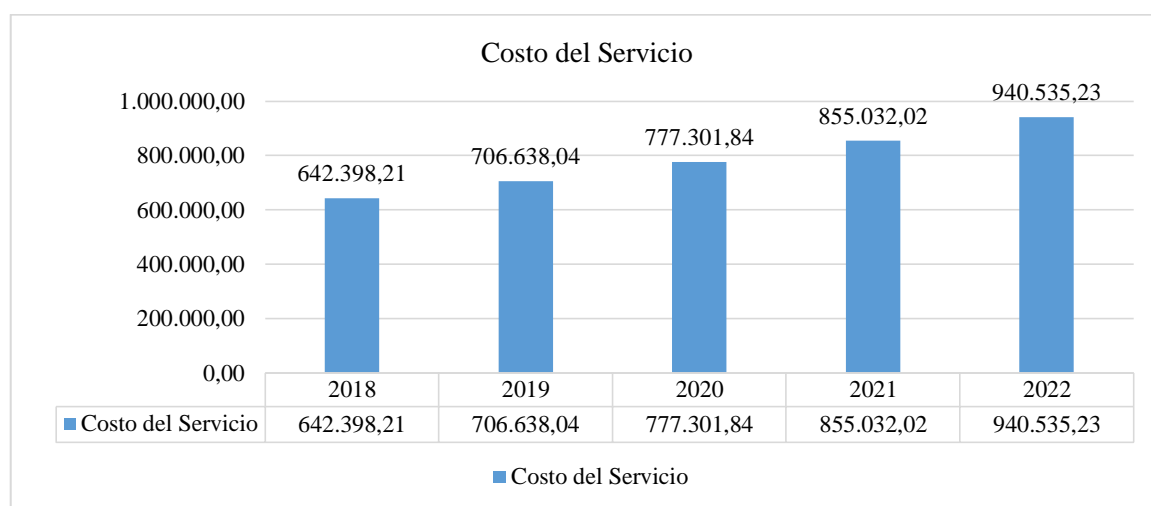


Gráfico 18: Proyecciones costo del servicio

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Elaboración propia

Se puede observar en el gráfico 17 que los costos del servicio se van incremento de forma anual pero el impacto de los costos va a ser controlado y va a permitir a la empresa tener mejores resultados.

4.7.3 Proyecciones gastos

Para las proyecciones de los gastos se lo hizo aplicando el 10% de incremento anual, pero se tomó en cuenta que hay gastos que la empresa ya no va a cubrir y le van a permitir reducir el impacto de manera considerable, sobre todo por el pago de los viáticos y comisiones a personal extranjero. Donde se plantea la negociación de acuerdo al análisis financiero planteado en este trabajo y se debe cancelar solamente por el servicio que nos brindan si ningún costo adicional.

Para la proyección de los gastos se tomó en cuentas todos los gastos operativos que la empresa debe cubrir para tener una normal operación y cumplir con sus actividades de forma normal y sin paralizaciones. Además se establece que el impacto de los gastos debe estar entre el 40% y el 45%, para un control y gestión adecuada de estos.

Pero también se tomó en cuenta otros gastos como los Gastos Financieros, los Gastos no deducibles debido al giro del negocio y otros gastos en que incurre por la actividad en sí.

Tabla 28: Proyecciones de los Gastos

Detalle	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
GASTOS OPERACIONALES	819.769,41	901.746,35	991.920,98	1.091.113,08	1.200.224,39
Gastos de Personal	244.495,47	268.945,02	295.839,52	325.423,47	357.965,82
Honorarios Profesionales	86.862,93	95.549,22	105.104,15	115.614,56	127.176,02
Gastos de Oficina	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisiones Laborales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisión Cuentas Incobrables	40.579,58	44.637,54	49.101,30	54.011,42	59.412,57
Gastos de Gestión	14.990,59	16.489,65	18.138,62	19.952,48	21.947,72
Impuestos, Contribuciones y Otros	16.938,21	18.632,03	20.495,23	22.544,75	24.799,23
15% Participación Empleados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Impuesto a la Renta	4.150,56	4.565,62	5.022,18	5.524,40	6.076,84
Depreciaciones	14.183,11	15.601,43	17.161,57	18.877,72	20.765,50
Kiwa BCS Perú Encuentro de Gerentes y Marketing	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kiwa NV Servicios	21.450,87	23.595,96	25.955,55	28.551,11	31.406,22
Kiwa NV Costos Corporativos	6.866,33	7.552,97	8.308,26	9.139,09	10.053,00
Fondo de Expansión Kiwa BCS	23.602,94	25.963,24	28.559,56	31.415,52	34.557,07
Gastos de Oficina	142.755,88	157.031,46	172.734,61	190.008,07	209.008,88
Gastos de comercialización	25.450,33	27.995,36	30.794,89	33.874,38	37.261,82
GASTOS FINANCIEROS	10.318,80	11.350,68	12.485,75	13.734,33	15.107,76
Intereses Pagados	38,16	41,97	46,17	50,79	55,87

Gastos Bancarios	5.986,79	6.585,47	7.244,02	7.968,42	8.765,27
Diferencial Cambiario	4.293,85	4.723,24	5.195,56	5.715,11	6.286,63
OTROS GASTOS	117.000,00	128.700,00	141.570,00	155.727,00	171.299,70
Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coordinación, Administración y Dirección Ing.Götz	60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00
Gastos Latam	32.000,00	35.200,00	38.720,00	42.592,00	46.851,20
Gastos Entre Compañías	25.000,00	27.500,00	30.250,00	33.275,00	36.602,50
GASTOS NO DEDUCIBLES	50.123,80	55.136,18	60.649,80	66.714,78	73.386,25

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.
Elaboración propia

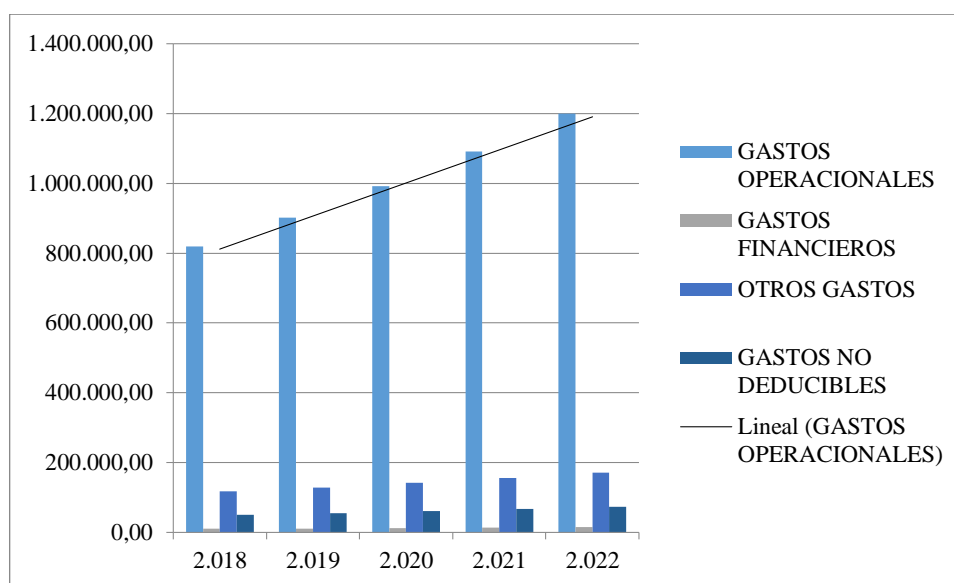


Gráfico 19: Proyecciones de gastos

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.
Elaboración propia

Como se puede constatar en el gráfico 18 todos los gastos en que incurre la empresa van en línea ascendente, siendo los gastos operacionales los de mayor impacto y crecimiento ya que estos tienen relación directa con el giro del negocio, mientras que el impacto de los otros gastos es mínimo.

4.7.4 Estados Financieros Proyectados

De acuerdo a las proyecciones de ingresos, costos y gastos se establecen los estados financieros proyectados para ver el impacto de las estrategias y políticas que se plantearon.

4.7.4.1 Estado de Resultados Proyectado

Tabla 29: Estado de Resultados Proyectado

Detalle	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
INGRESOS	1.834.941,5	2.018.435,7	2.220.279,2	2.442.307,2	2.686.537,9
	6	1	8	1	3
PRESTACION DE SERVICIOS	1.834.941,5	2.018.435,7	2.220.279,2	2.442.307,2	2.686.537,9
	6	1	8	1	3
Ventas Certificaciones con Impuesto	1.017.724,0	1.119.496,4	1.231.446,1	1.354.590,7	1.490.049,8
	7	8	2	4	1
Otras Ventas con Impuesto	195.663,33	215.229,66	236.752,62	260.427,89	286.470,67
Work in Progress con Impuesto - WIP	-36.401,62	-40.041,78	-44.045,96	-48.450,56	-53.295,61
Ventas Certificaciones sin Impuesto	204.105,08	224.515,58	246.967,14	271.663,86	298.830,24
Ventas entre Compañías	453.850,71	499.235,78	549.159,35	604.075,29	664.482,82
COSTOS DEL SERVICIO	642.398,21	706.638,04	777.301,84	855.032,02	940.535,23
Costos de Personal	4.732,21	5.205,43	5.725,98	6.298,57	6.928,43
Costo Inspectores Internos	63.228,66	69.551,53	76.506,68	84.157,35	92.573,08
Costo Inspectores Externos	7.675,72	8.443,30	9.287,62	10.216,39	11.238,03
Honorarios Profesionales	10.000,00	11.000,00	12.100,00	13.310,00	14.641,00
SUBCONTRACTING INTERNAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
KIWA BCS Certificación Alemania	441.160,43	485.276,48	533.804,13	587.184,54	645.902,99
Provisión KIWA BCS Certificación Alemania	48.543,17	53.397,48	58.737,23	64.610,95	71.072,05
Gto Impuesto Salida de Capital	22.058,02	24.263,82	26.690,21	29.359,23	32.295,15
Ctos Certificación Diferencia Realizado Presupuestado	25.000,00	27.500,00	30.250,00	33.275,00	36.602,50
Costos Seminarios	5.000,00	5.500,00	6.050,00	6.655,00	7.320,50
Otros Costos del Servicio	15.000,00	16.500,00	18.150,00	19.965,00	21.961,50
UTILIDAD BRUTA	1.192.543,3	1.311.797,6	1.442.977,4	1.587.275,1	1.746.002,7
	4	7	4	9	0
GASTOS OPERACIONALES	819.769,41	901.746,35	991.920,98	1.091.113,0	1.200.224,3
				8	9
Gastos de Personal	244.495,47	268.945,02	295.839,52	325.423,47	357.965,82
Honorarios Profesionales	86.862,93	95.549,22	105.104,15	115.614,56	127.176,02
Provisión Cuentas Incobrables	40.579,58	44.637,54	49.101,30	54.011,42	59.412,57
Gastos de Gestión	14.990,59	16.489,65	18.138,62	19.952,48	21.947,72
Impuestos, Contribuciones y Otros	16.938,21	18.632,03	20.495,23	22.544,75	24.799,23
Impuesto a la Renta	4.150,56	4.565,62	5.022,18	5.524,40	6.076,84
Depreciaciones	14.183,11	15.601,43	17.161,57	18.877,72	20.765,50
Kiwa NV Servicios	21.450,87	23.595,96	25.955,55	28.551,11	31.406,22
Kiwa NV Costos Corporativos	6.866,33	7.552,97	8.308,26	9.139,09	10.053,00
Fondo de Expansión Kiwa BCS	23.602,94	25.963,24	28.559,56	31.415,52	34.557,07
Gastos de Oficina	142.755,88	157.031,46	172.734,61	190.008,07	209.008,88
Gastos de comercialización	25.450,33	27.995,36	30.794,89	33.874,38	37.261,82
UTILIDAD OPERACIONAL	372.773,93	410.051,33	451.056,46	496.162,10	545.778,31

INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	-125.715,45	-138.287,00	-152.115,70	-167.327,27	-184.060,00
OTRAS RENTAS	31.089,54	34.198,50	37.618,35	41.380,18	45.518,20
Otros Ingresos	31.089,54	34.198,50	37.618,35	41.380,18	45.518,20
GASTOS FINANCIEROS	10.318,80	11.350,68	12.485,75	13.734,33	15.107,76
Intereses Pagados	38,16	41,97	46,17	50,79	55,87
Gastos Bancarios	5.986,79	6.585,47	7.244,02	7.968,42	8.765,27
Diferencial Cambiario	4.293,85	4.723,24	5.195,56	5.715,11	6.286,63
OTROS GASTOS	117.000,00	128.700,00	141.570,00	155.727,00	171.299,70
Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Coordinación, Administración y Dirección Ing.Götz	60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00
Gastos Latam	32.000,00	35.200,00	38.720,00	42.592,00	46.851,20
Gastos Entre Compañías	25.000,00	27.500,00	30.250,00	33.275,00	36.602,50
GASTOS NO DEDUCIBLES	50.123,80	55.136,18	60.649,80	66.714,78	73.386,25
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	247.058,48	271.764,33	298.940,76	328.834,83	361.718,32
15% Participación Empleados	37.058,77	40.764,65	44.841,11	49.325,23	54.257,75
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	209.999,71	230.999,68	254.099,65	279.509,61	307.460,57
25% Impuesto a la Renta	52.499,93	57.749,92	63.524,91	69.877,40	76.865,14
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	157.499,78	173.249,76	190.574,73	209.632,21	230.595,43

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.
Elaboración propia

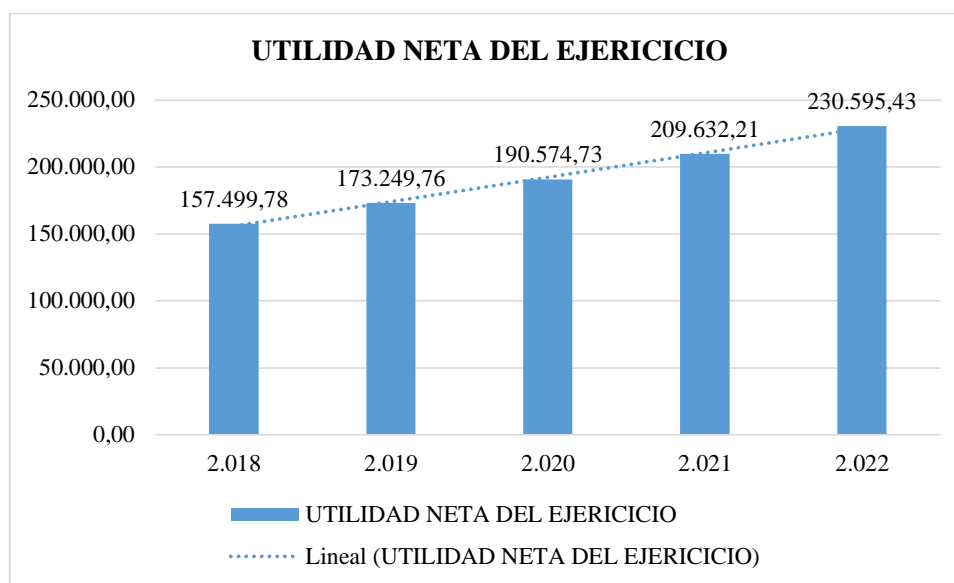


Gráfico 20: Proyección Utilidad neta del ejercicio
Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.
Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 19 donde se representa la utilidad neta del ejercicio, se puede constatar que la empresa generará utilidades a partir del año 2018 por un valor de USD 152.499,78 y para el 2022 será de USD 230.595,43. Todo esto es gracias a la gestión planteada en los costos y gastos de la empresa que tienen un impacto positivo a nivel general en la organización.

4.7.4.2 Flujo de Caja proyectado

Tabla 30: Flujo de Caja Proyectado

Detalle	2018	2019	2020	2021	2022
ENTRADAS					
-					
Ingresos presupuestados	1.834.941,56	2.018.435,71	2.220.279,28	2.442.307,21	2.686.537,93
90% Ingresos al contado	1.651.447,40	1.816.592,14	1.998.251,35	2.198.076,49	2.417.884,14
10% Ingresos a crédito	183.494,16	201.843,57	222.027,93	244.230,72	268.653,79
	1.834.941,56	2.018.435,71	2.220.279,28	2.442.307,21	2.686.537,93
Por cobrar					
60% el mismo año	110.096,49	194.503,80	213.954,19	235.349,60	258.884,56
40% el próximo año	73.397,66	80.737,43	88.811,17	97.692,29	107.461,52
Entrada de Efectivo					
Ingresos al contado	1.651.447,40	1.816.592,14	1.998.251,35	2.198.076,49	2.417.884,14
Cobro Clientes mismo periodo	110.096,49	267.901,47	294.691,61	324.160,78	356.576,85
Recuperación de cartera vencida	55.487,88	55.487,88	55.487,88	55.487,88	55.487,88
	1.817.031,77	2.139.981,49	2.348.430,85	2.577.725,15	2.829.948,87
Otras entradas					
Otros ingresos	31.089,54	34.198,50	37.618,35	41.380,18	45.518,20
Cobros anticipados	1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
	31.089,54	34.198,50	37.618,35	41.380,18	45.518,20
Total entradas en efectivo	1.848.121,32	2.174.179,98	2.386.049,20	2.619.105,33	2.875.467,07
SALIDAS					
Costo de servicio	642.398,21	706.638,04	777.301,84	855.032,02	940.535,23
80% Compras al contado	513.918,57	565.310,43	621.841,47	684.025,62	752.428,18
20% Compras a crédito	128.479,64	141.327,61	155.460,37	171.006,40	188.107,05
-	642.398,21	706.638,04	777.301,84	855.032,02	940.535,23
Por pagar					
50% el mismo año	64.239,82	70.663,80	77.730,18	85.503,20	94.053,52
50% el próximo año	64.239,82	70.663,80	77.730,18	85.503,20	94.053,52
Salidas de efectivo					
Pago a proveedores	513.918,57	693.790,07	763.169,08	839.485,99	923.434,59
Pago proveedores mismo periodo	64.239,82	70.663,80	77.730,18	85.503,20	94.053,52
Pago deudas pendientes	83.062,24	83.062,24	83.062,24	83.062,24	83.062,24
	661.220,63	847.516,11	923.961,50	1.008.051,43	1.100.550,35
Gastos					
Gastos operativos	642.326,81	706.559,49	777.215,44	854.936,98	940.430,68
Gastos Financieros	10.318,80	11.350,68	12.485,75	13.734,33	15.107,76
Otros Gastos	117.000,00	128.700,00	141.570,00	155.727,00	171.299,70
Gastos no deducibles	50.123,80	55.136,18	60.649,80	66.714,78	73.386,25
15% Participación Empleados	37.058,77	40.764,65	44.841,11	49.325,23	54.257,75
25% Impuesto a la Renta	52.499,93	57.749,92	63.524,91	69.877,40	76.865,14
-	909.328,11	1.000.260,92	1.100.287,01	1.210.315,71	1.331.347,28
Otras salidas					

Pagos anticipados	30.450,64	33.495,70	36.845,27	40.529,80	44.582,78
Gastos Financieros	10.318,80	11.350,68	12.485,75	13.734,33	15.107,76
Otros Gastos	117.000,00	128.700,00	141.570,00	155.727,00	171.299,70
Gastos Deducibles	50.123,80	55.136,18	60.649,80	66.714,78	73.386,25
	207.893,24	228.682,57	251.550,82	276.705,91	304.376,50
Total salidas en efectivo	1.778.441,98	2.076.459,60	2.275.799,33	2.495.073,04	2.736.274,12
Presupuesto de efectivo					
Saldo Inicial	307.287,64	376.966,98	474.687,37	584.937,23	708.969,51
Entradas	1.848.121,32	2.174.179,98	2.386.049,20	2.619.105,33	2.875.467,07
Salidas	1.778.441,98	2.076.459,60	2.275.799,33	2.495.073,04	2.736.274,12
Flujo neto de efectivo	376.966,98	474.687,37	584.937,23	708.969,51	848.162,46

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Elaboración propia

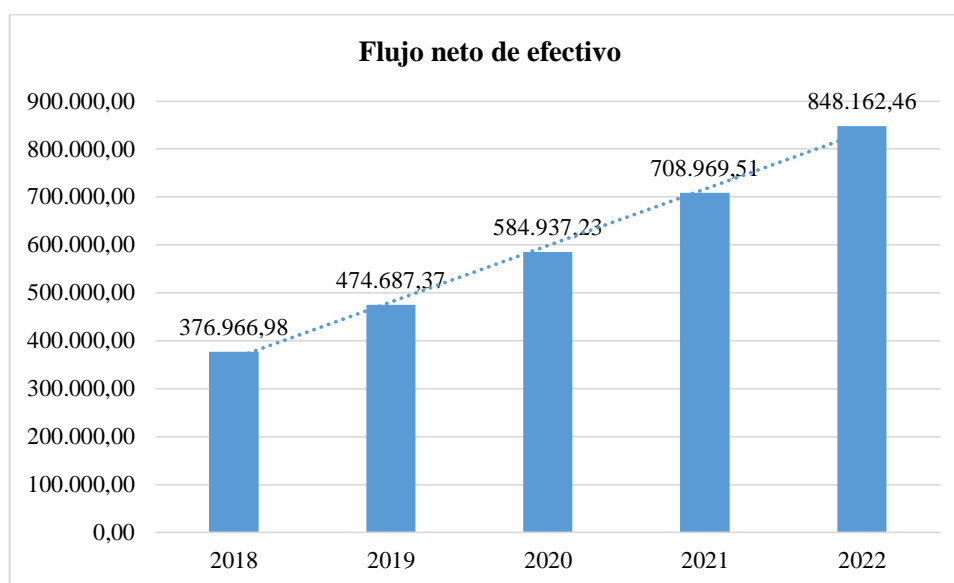


Gráfico 21: Proyección del flujo neto de efectivo

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Elaboración propia

Las políticas de cobro y pago que se plantean, ayudan que el flujo de efectivo de la empresa sea favorable y sobre todo va a ayudar a que la empresa cuente con el efectivo suficiente para operar y cubrir sus deudas inmediatas.

4.7.4.3 Balance General proyectado

Tabla 31: Balance General Proyectado

Detalle	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
<u>ACTIVO</u>					
ACTIVO CORRIENTE	737.864,11	721.888,44	784.724,16	862.149,68	955.623,98
Caja	69.317,61	4.746,87	5.849,37	7.089,70	8.481,62
Bancos	373.197,31	469.940,49	579.087,86	701.879,82	839.680,84
Cuentas por cobrar	295.349,19	247.201,07	199.786,94	153.180,17	107.461,52
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	30.450,64	33.495,70	36.845,27	40.529,80	44.582,78
Anticipos Inspectores Internos	6.924,50	7.616,95	8.378,65	9.216,51	10.138,16
Anticipos Inspectores Externos	1.003,31	1.103,64	1.214,01	1.335,41	1.468,95
Anticipos Personal Administrativo	198,00	217,80	239,58	263,54	289,89
Pagos Anticipados a Proveedores	22.324,83	24.557,31	27.013,04	29.714,35	32.685,78
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	71.026,99	78.129,69	85.942,66	94.536,92	103.990,61
Crédito Fiscal	71.026,99	78.129,69	85.942,66	94.536,92	103.990,61
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	37.252,17	40.977,39	45.075,13	49.582,64	54.540,90
Muebles y Enseres	9.050,69	9.955,76	10.951,33	12.046,47	13.251,12
Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	-2.732,79	-3.006,06	-3.306,67	-3.637,34	-4.001,07
Equipos de Computación	74.993,28	82.492,61	90.741,87	99.816,06	109.797,66
Depreciación Acumulada Equipo de Computo	-52.136,28	-57.349,91	-63.084,90	-69.393,39	-76.332,73
Equipos de Oficina	12.496,72	13.746,39	15.121,03	16.633,13	18.296,44
Depreciación Acumulada Equipo Oficina	-4.419,54	-4.861,49	-5.347,64	-5.882,40	-6.470,64
Equipos de Comunicación	97,90	107,69	118,46	130,30	143,34
Depreciación Acumulada E. de Comunicación	-97,81	-107,59	-118,35	-130,19	-143,21
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	1.133,33	1.246,66	1.371,33	1.508,46	1.659,31
Utensilios de Comedor	1.133,33	1.246,66	1.371,33	1.508,46	1.659,31
Depósitos en Garantía	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<u>TOTAL ACTIVO</u>	<u>877.727,24</u>	<u>875.737,88</u>	<u>953.958,55</u>	<u>1.048.307,51</u>	<u>1.160.397,59</u>
<u>PASIVO</u>					
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	396.488,77	319.850,52	243.854,66	168.565,44	94.053,52
PAGOS ANTICIPADOS KIWA BCS	1.000,00	1.100,00	1.210,00	1.331,00	1.464,10
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	118.494,04	130.343,44	143.377,78	157.715,56	173.487,12
ANTICIPO DE CLIENTES	53.919,62	59.311,59	65.242,75	71.767,02	78.943,72
PROVISION BENEFICIOS EMPLEADOS	59.221,98	65.144,17	71.658,59	78.824,45	86.706,90
IMPUESTO A LA RENTA	52.499,93	57.749,92	63.524,91	69.877,40	76.865,14
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	37.058,77	40.764,65	44.841,11	49.325,23	54.257,75
OTROS	942,35	1.036,58	1.140,24	1.254,27	1.379,69
<u>TOTAL PASIVO</u>	<u>719.625,45</u>	<u>675.300,87</u>	<u>634.850,04</u>	<u>598.660,36</u>	<u>567.157,94</u>

<u>PATRIMONIO</u>					
CAPITAL SOCIAL	401,00	26.985,26	128.330,77	239.810,94	362.439,22
Capital Social	401,00	26.985,26	128.330,77	239.810,94	362.439,22
RESERVAS	201,00	202,00	203,00	204,00	205,00
Reservas	201,00	202,00	203,00	204,00	205,00
RESULTADOS DEL EJERCICIO	157.499,78	173.249,76	190.574,73	209.632,21	230.595,43
Utilidad/Pérdida del ejercicio	157.499,78	173.249,76	190.574,73	209.632,21	230.595,43
<u>TOTAL PATRIMONIO</u>	158.101,78	200.437,02	319.108,50	449.647,15	593.239,65
<u>TOTAL PASIVO+PATRIMONIO</u>	<u>877.727,23</u>	<u>875.737,89</u>	<u>953.958,55</u>	<u>1.048.307,51</u>	<u>1.160.397,59</u>

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.
Elaboración propia

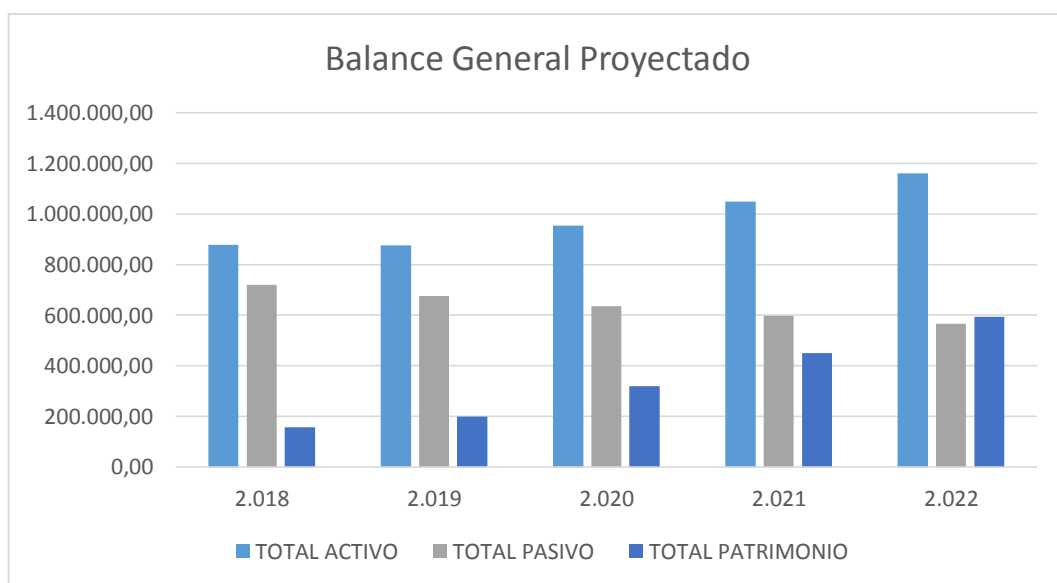


Gráfico 22: Proyección Balance General
Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.
Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 21 el capital propio de empresa va incrementando año y para el 2022 el pasivo y el patrimonio presentan un equilibrio lo cual va ayudar a fortalecer la solvencia empresarial.

4.7.4.4 Indicadores Financieros Proyectados

Las proyecciones de los indicadores financieros se hicieron en base a los estados financieros proyectados en este trabajo de titulación.

Tabla 32: Indicadores Financieros Proyectado

Factor	Indicador Técnico	Fórmula	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez	Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,03	1,07	1,24	1,44	1,68
	Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,03	1,07	1,24	1,44	1,68
Solvencia	Capital de Trabajo	$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	18.238,65	46.587,57	149.874,12	263.489,32	388.466,04
	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	0,82	0,77	0,67	0,57	0,49
	Endeudamiento patrimonial	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Patrimonio}}$	4,55	3,37	1,99	1,33	0,96
	Endeudamiento del activo fijo	$\frac{\text{Activo fijo neto}}{\text{Patrimonio}}$	4,24	4,89	7,08	9,07	10,88
	Apalancamiento	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	5,55	4,37	2,99	2,33	1,96
Gestión	Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	6,21	7,42	9,18	11,98	17,08
	Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	49,26	44,78	40,71	37,01	33,64
	Rotación de ventas	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos total}}$	2,09	2,10	1,92	1,75	1,58
	Período medio de cobranza	$\frac{\text{(Cuentas por cobrar * 365)}}{\text{Ventas}}$	58,75	49,17	39,74	30,47	21,38
Gestión	Período medio de pago	$\frac{\text{(Cuentas y doc. por pagar * 365)}}{\text{Compras}}$	225,28	181,73	138,55	95,78	53,44
	Impacto de gastos operativos	$\frac{\text{Gastos operativos}}{\text{Ventas}}$	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
	Impacto de carga financiera	$\frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Rentabilidad	ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos}}$	0,41	0,32	0,18	0,18	0,18
	ROS	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
	ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	262,50	287,79	7,01	1,63	0,96

Fuente: BCS ÖKO GARANTIE LTDA.

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la proyección de los indicadores financieros de la empresa se puede apreciar que la situación económica – financiera de la empresa presenta un panorama positivo ya que todos los indicadores presentan razonabilidad y coherencia.

4.8 MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA BCS ÖKO GARANTIE

La gestión financiera parte del análisis financiero – económico realizado en la Empresa BCS ÖKO GARANTIE, esta gestión financiera es una herramienta que toda empresa debe realizar para cumplir sus actividades operativas de manera más eficiente y obtener mejores resultados desde un punto de vista más técnico y metódico que nos permita realizar las retroalimentaciones y mejorar los procesos, plantear mejores estrategias para obtener resultados positivos que ayuden al crecimiento empresarial.

El proceso de gestión financiera busca identificar las mejores oportunidades que ofrezcan resultados más satisfactorios para la empresa y su entorno, en base al diagnóstico y análisis financiero previo.

Importancia de las estrategias en la gestión

Las estrategias son importantes en la gestión debido a que estas son la guía que se plantea seguir durante un periodo de tiempo determinado, además que nos indica los parámetros que se deben cumplir para que las estrategias se cumplan a cabalidad y logren su meta establecida, lo que va a ayudar a obtener mejores resultados y sobre todo a crecer a la empresa.

De acuerdo al diagnóstico y al análisis financiero realizado BCS ÖKO GARANTIE presenta problemas de rentabilidad, liquidez, en la recuperación de cartera y un excesivo incremento en los costos y gastos operacionales, por lo que las estrategias se enfocarán en mitigar estos puntos de forma concreta y poder mejorar la gestión financiera de la empresa.

Objetivos estratégicos:

1. Gestionar correctamente el capital de trabajo de BCS ÖKO GARANTIE.
2. Renegociar el acuerdo que BCS ÖKO GARANTIE tiene firmado con los socios estratégicos de Alemania.
3. Incrementar la liquidez de BCS ÖKO GARANTIE.
4. Generar rentabilidad en BCS ÖKO GARANTIE.

A continuación se establecen políticas, acciones, metas, presupuesto, periodo e indicadores para cada una de las estrategias propuestas

Políticas

Estrategia 1: El capital de trabajo buscara optimizar los recursos, destinando estos a la operación directa de la empresa y cumplir con los compromisos pactados con los clientes.

Estrategia 2: Pagar por el servicio prestado de Asesoría Técnica, esto no debe incluir pago de viáticos, comisiones, impuestos o cualquier otro gasto que no sea por el servicio prestado.

Estrategia 3: El 90% de las ventas del servicio prestado se harán al contado.

Estrategia 4: Los empleados y directivos de la empresa tienen la responsabilidad de aplicar las herramientas financieras para la evaluación de la situación económica y financiera.

Acciones

Estrategia 1: Gestionar correctamente el capital de trabajo de BCS ÖKO GARANTIE.

- A1. Elaborar los presupuestos de ingresos, costos del servicio y gastos operacionales.
- A2. Recuperar la cartera de crédito vencida.

Estrategia 2: Renegociar el acuerdo que BCS ÖKO GARANTIE tiene firmado con los socios estratégicos de Alemania.

- A1. Elaborar el presupuesto del costo de servicios de asesoramiento técnico que nos presta Alemania.
- A2. Solicitar una renegociación del acuerdo firmado con el socio estratégico de Alemania.
- A3. Negociar que BCS ÖKO GARANTIE solo pague por el servicio prestado por el socio estratégico.

Estrategia 3: Incrementar la liquidez de BCS ÖKO GARANTIE.

A1. El 90% de las ventas del servicio prestado serán al contado y el 10% a crédito.

A2. Elaborar el presupuesto del flujo de efectivo anual.

Estrategia 4: Generar rentabilidad en BCS ÖKO GARANTIE.

A1. Aplicación de análisis dinámico y estático de manera periódica cada año.

A2. Aplicación de los indicadores financieros.

A3. Presentar el informe correspondiente de acuerdo a los resultados del análisis dinámico y estático y de los indicadores financieros.

Metas

Estrategia 1

Tabla 33: Metas – Estrategia 1

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo acorde a la operatividad.	100%	100%	100%	100%	100%
Recuperar cartera de crédito.	10%	10%	10%	10%	10%

Elaboración propia

Estrategia 2

Tabla 34: Metas – Estrategia 2

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pagar el valor del Servicio prestado por el socio estratégico desde Alemania.	100%	100%	100%	100%	100%
Cubrir gastos de viáticos, comisiones, impuestos o cualquier otro gasto del personal de Alemania.	0%	0%	0%	0%	0%

Elaboración propia

Estrategia 3

Tabla 35: Mestas – Estrategia 3

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas al contado	90%	90%	90%	90%	90%
Ventas a crédito	10%	10%	10%	10%	10%
Aplicar indicadores de liquidez	12	12	12	12	12

Elaboración propia

Estrategia 4

Tabla 36: Mestas – Estrategia 4

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Aplicar herramientas financieras propuestas	4	4	4	4	4

Elaboración propia

Recursos

Tabla 37: Recursos asignados a las Estrategias

Estrategia 1		
Materiales	Financieros	Humanos
Computadoras		Gerente General
Papel		Director Financiero
Impresora		Contador
		Auxiliar contable
Estrategia 2		
Computadoras	8000,00 Pasajes Aéreos	Gerente General
Papel	5000,00 Viáticos	Director Financiero
Impresora		Representante comercial
Mesas		Coordinado técnico
Sillas		
Proyector		
Estrategia 3		
Computadoras		Técnicos

Papel	Auxiliar contable
Impresora	
Estrategia 4	
Computadoras	Director Financiero
Papel	Contador
Impresora	Auxiliar contable
TOTAL	13.000,00
Elaboración propia	

Indicadores

Tabla 38: Indicadores de Control

Estrategia 1	
Acciones	Indicador
Elaborar los presupuestos de ingresos, costos del servicio y gastos operacionales.	$\frac{\text{Presupuestos anuales año actual}}{\text{Presupuestos anuales año anterior}}$
Recuperar la cartera de crédito vencida.	$\frac{\text{Cartera de crédito recuperada periodo actual}}{\text{Cartera de crédito vencida}}$
Estrategia 2	
Solicitar una renegociación del acuerdo firmado con el socio estratégico de Alemania.	$\frac{\text{Costos de servicios de asesamiento año actual}}{\text{Costos de servicios de asesamiento año pasado}}$
Estrategia 3	
Ventas al Contado	$\frac{\text{Ventas anuales al contado}}{\text{Ventas anuales totales}}$
Ventas a Crédito	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Ventas anuales totales}}$
Elaborar el presupuesto del flujo de efectivo anual.	$\frac{\text{Flujo de efectivo año actual}}{\text{Flujo de efectivo año anterior}}$
Estrategia 4	
Aplicación de análisis dinámico y estático de manera periódica cada año.	$\frac{\text{Número de análisis ejecutados en el año}}{\text{Número de análisis planificados en el año}}$
Aplicación de los indicadores financieros.	$\frac{\text{Número de indicadores aplicados}}{\text{Número de indicadores propuestos}}$
Presentar el informe correspondiente de acuerdo a los resultados del análisis dinámico y estático y de los indicadores financieros.	$\frac{\text{Número de informes presentados}}{\text{Número de informes planificados}}$
Elaboración propia	

4.9 RESULTADOS

El Modelo de Gestión Financiera planteado para BCS ÖKO GARANTIE LTDA sería el siguiente:

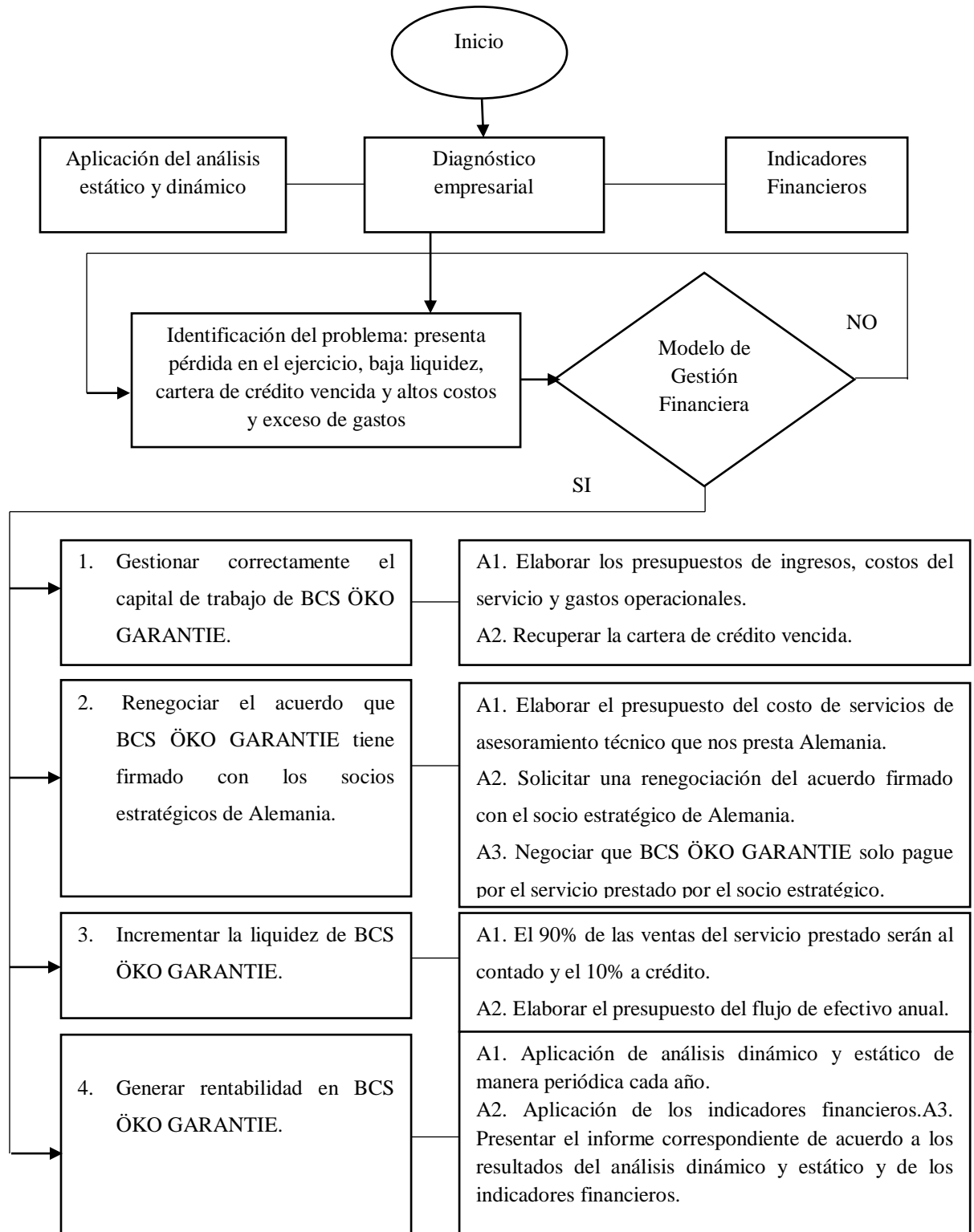


Figura 7: Diagrama de Flujo del Modelo de Gestión de BCS ÖKO GARANTIE LTDA.
Elaboración propia

CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico de la situación actual de BCS ÖKO GARANTIE se determinó que la empresa tiene problemas de rentabilidad ya que presenta pérdida en el ejercicio en el año 2016 y 2017, su índice de liquidez en el 2016 fue de 0,99 centavos y 2017 0,59 centavos de dólar; por lo tanto la empresa no es rentable y tiene problemas de liquidez ya que no puede cubrir sus deudas inmediatas.
- Los costos en el 2016 representaron el 32% de los ingresos y para el 2017 el 62%, mientras los gastos representaron en el 2016 el 64% y en el 2017 el 34%; de tal manera que el impacto de los costos y gastos operacionales es del 96% en relación a los ingresos, dejando un margen del 4% que es absorbido por los gastos financieros y los no deducibles dando como resultado una pérdida al final del periodo.
- BCS ÖKO GARANTIE no cuenta con un modelo de gestión financiera que le sirva de guía y orientación para una correcta gestión de sus recursos, lo que genera que no exista una correcta gestión del capital de trabajo, que no se controlen los gastos operativos y costos del servicio, además que la gestión de las cuentas por cobrar no permite recuperar el circulante de forma efectiva, lo cual genera que la empresa no cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas.

RECOMENDACIONES

- Se debe realizar de manera periódica el análisis financiero a la empresa para ver los avances y como han ido evolucionando las estrategias planteadas en este trabajo de investigación y sobre todo para tener una idea clara de cómo está la empresa.
- Se debe aplicar las políticas de ventas y cobros planteadas en este trabajo de investigación, lo que va a permitir un pronto retorno de la inversión y sobre todo que la empresa cuente con el circulante suficiente para realizar sus operaciones con total normalidad y cubrir sus deudas en el corto plazo.
- Aplicar el modelo de gestión financiera propuesto en este trabajo de investigación ya que cuenta con las estrategias, políticas, metas y acciones a realizar para lograr una correcta gestión financiera, que se ve reflejada al momento de aplicar herramientas financieras como los presupuestos proyectados y los indicadores, todas estas herramientas y métodos plasmados en este trabajo van a servir de guía para gerencia y administración dándoles una visión más exacta de cómo está yendo la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, M. (Diciembre de 2012). *Modelo de gestión financiero*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/6539/T-ESPE-047082.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- Barreiro, J., Diez, J., Barreiro, B., Ruza, E., & Losada, F. (2003). *Gestión Científica Empresarial*. Coruña: Netbiblo.
- BCS ÖKO GARANTIE CÍA LTDA. (2016). *Reseña Histórica*. Obtenido de <http://www.bcsecuador.com/quienes-somos/>
- Chiavenato, I. (2001). *Proceso Administrativo*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A. Obtenido de <https://issuu.com/mariarosaledesmamattes/docs/172587979-idalberto-chiavenato-admi>
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Córdoba, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Economipedia. (2015). *Análisis Financiero*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/analisis-financiero.html>
- Emprende Pyme;. (2016). *Concepto motivación laboral*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-motivacion-laboral.html>
- Enciclopedia Financiera. (2014). *Concepto cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacional.htm>
- Gestiopolis. (12 de Marzo de 2003). *Proceso Administrativo*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Iza, S. (Octubre de 2015). *Modelo de gestión financiero*. Obtenido de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12984/1/T-ESPE-049480.pdf>
- Mena, N. (21 de Mayo de 2013). *Concepto de liderazgo y trabajo en equipo*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/21/liderazgo-y-trabajo-en-equipo/>
- Montalvo , O. (29 de Enero de 2009). *Gestión Financiera*. Obtenido de <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>
- Palella, S., & Martins, F. (2010). *Investigación de Campo*. Obtenido de http://planificaciondeproyectosemirarismendi.blogspot.com/2013/04/tipos-y-diseno-de-la-investigacion_21.html
- Peralta, R. (26 de Junio de 2002). *Concepto de Clima Organizacional*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/>

- Rubio, P. (2008). *Cocepto de gestión*. Obtenido de http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf
- Ruíz, R. (2007). *Métodos de Investigación*. Obtenido de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0256.pdf>
- Sesento, L. (Septiembre de 2008). *Concepto de modelo*. Obtenido de http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/lsg/concepto_modelo.html
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2014). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <http://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- Verona, M., & Déniz, J. (2009). *Gestión Financiera*. Las Palmas de Gran Canaria: Vicerrectorado de Ordenación Académica y Espacio Europeo.
- Vilcarromero, R. (2013). *Concepto de Gestión*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>
- Yokasta, E. (16 de Abril de 2014). *Concepto de responsabilidad social empresarial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/16/la-responsabilidad-social-empresarial-5/>
- Zapata, C. (2018). *Planeación Financiera*. Obtenido de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesmpresariales/BibliotecContabilidadyFinanzas/Laplaneaci%C3%B3nfinancieracomoherramientadegesti.aspx>

ANEXOS

OBJETIVO: Diseño de un modelo de gestión financiera que genere rentabilidad en la empresa BCS ÖKO GARANTIE, del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, para el periodo 2018.

Fecha: _____

Área: _____

Edad: _____

Cargo: _____

Sexo: M____ F____

1. ¿Está determinado en BCS ÖKO GARANTIE un Modelo de Gestión Financiero que permita generar rentabilidad?

SI ☐

NO ☐

2. ¿BCS ÖKO GARANTIE tiene acuerdos con organizaciones internacionales que colaboran para otorgar las certificaciones?

SI ☐

NO ☐

3. ¿Quién cubre las retenciones y comisiones financieras que se generan cuando se hace operaciones con otros países?

BCS ÖKO GARANTIE ☐

LA EMPRESA EXTRANJERA ☐

AMBAS PARTES ☐

4. ¿El costo de la certificación de Alemania es?

BAJO ☐

ÓPTIMO ☐

ALTO ☐

5. ¿BCS ÖKO GARANTIE cubre la totalidad de los gastos generados por servicios profesionales por especialista de Alemania?

SI ☐

NO ☐

6. ¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?

SI ☐

NO ☐

7. ¿Se realiza un informe detallado económico-financiero de la empresa de manera continua?

SI ☐

NO ☐

8. ¿Se realiza un presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa?

SI ☐

NO ☐

9. ¿La empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas?

SI ☐

NO ☐

10. ¿El capital de trabajo con el que cuenta la empresa le permite operar con normalidad y obtener óptimos resultados?

SI ☐

NO ☐

11. El 80% de BCS ÖKO GARANTIE está comprometido con terceros. ¿Esto está afectando a la solvencia de la empresa?

SI ☐

NO ☐

12. ¿Según su criterio la organización está encaminada a generar mayor rentabilidad y minimizar el riesgo?

SI ☐

NO ☐

GRACIAS POR SU ATENCIÓN

ENTREVISTA AL GERENTE DE BCS ÖKO GARANTIE

1. ¿Está determinado en BCS ÖKO GARANTIE un Plan de acción que permita generar rentabilidad?
2. ¿BCS ÖKO GARANTIE tiene acuerdo con organizaciones internacionales que colaboran para otorgar las certificaciones?
3. ¿Se aplican indicadores financieros, que ayuden a tener un mejor panorama de la situación de la empresa?
4. ¿El costo de la certificación de Alemania que impacto tiene en los costos de operación de la empresa?
5. ¿Cuáles son los gastos que cubre BCS ÖKO por servicios profesionales por especialista de Alemania? ¿Se pueden minimizar estos gastos?
6. ¿Quién cubre las retenciones y comisiones financieras que se generan cuando se hace operaciones con otros países?
7. ¿Se realiza un informe detallado económico-financiero de la empresa de manera continua?
8. ¿Se realiza un presupuesto anual para cada una de las áreas de la empresa?
9. ¿La empresa cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus deudas inmediatas?
10. ¿El capital de trabajo con el que cuenta la empresa le permite operar con normalidad y obtener óptimos resultados?
11. ¿A planteados estrategias para maximizar la utilidad en la empresa?
12. ¿Piensa usted que la empresa es rentable?
13. El 80% de BCS ÖKO GARANTIE está comprometido con terceros. ¿Esto está afectando a la solvencia de la empresa?
14. ¿Cree usted que el Modelo de Gestión Financiero va a servir de guía para optimizar los recursos administrativos y financieros de la empresa?